CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL

Hablar en público

para dummies®

Comunica con claridad y eficacia

Aplica las técnicas y recursos de los grandes oradores

Domina el lenguaje no verbal

José María Palomares
Directivo empresarial, profesor universitario y conferenciante

Guía rápida

El decálogo del buen comunicador

Una buena presentación no es fruto de la casualidad ni de la suerte. Detrás de un gran momento de comunicación en público suele haber siempre una persona que ha seguido las reglas que te detallo a continuación:

1. Aplica la lógica comercial a tus presentaciones. Sé perfectamente consciente de que estás vendiendo una idea que te tienen que comprar.
2. Sé perfectamente consciente de qué esperas de tu audiencia.
3. Ten una sola idea fuerza y comunícala con eficacia.
4. Conoce a tu audiencia y, por tanto, adapta tu lenguaje y el contenido de tu discurso a las expectativas de tu público.
5. Respeta a su audiencia: cuida tu imagen personal, ajústate a los tiempos establecidos, facilita la interacción.
6. Domina las técnicas de comunicación.
7. Dedica tiempo suficiente a la preparación del discurso.
8. Ensaya hasta que estés convencido de que puedes hacer tu intervención de forma eficaz.
9. Utiliza soportes a tu presentación que realmente refuercen el sentido del mensaje principal.
10. Aprende constantemente de los mejores y busca nuevas fuentes de inspiración.

José María Palomares

Índice

Portada

Introducción

Parte I: Los fundamentos de la comunicación

- Capítulo 1: Los fundamentos de la comunicación
- Capítulo 2: Atrapar a la audiencia
- Capítulo 3: El lenguaje no verbal
- Capítulo 4: Con un poco de ayuda

Parte II: Un poco de malabares

- Capítulo 5: La estructura de la charla
- Capítulo 6: Técnicas para ser más efectivos
- Capítulo 7: Coloquios y presentaciones en grupo
- Capítulo 8: Corregir los errores y superar los momentos de pánico

Parte III: Cuando hablar en público es tu profesión

- Capítulo 9: Los formatos singulares
- Capítulo 10: Comunicación en un mundo global

Parte IV: Los decálogos

- Capítulo 11: Diez fuentes de inspiración
- Capítulo 12: Diez (+1) comunicadores en público

Créditos

El autor

José María Palomares (@chemapalomares en Twitter) es un gran apasionado de la comunicación en todas sus facetas. Licenciado en Historia por la Universidad Autónoma de Madrid, completó su formación en dos de las mejores escuelas de negocios de nuestro país: ESADE y el Instituto de Empresa, donde hoy es profesor asociado.

Desde hace varios años se ocupa del departamento de comunicación y marketing en la división de empresas de Telefónica, desde el que ha desarrollado numerosos proyectos en el ámbito de los *social media*, otra de sus grandes pasiones, y ha entrado en contacto con grandes *speakers* nacionales e internacionales.

Su interés por el mundo de la comunicación en público viene de lejos, desde que empezó a desarrollar su actividad docente, primero en la Universidad Europea y después en otras facultades y escuelas de negocios. A partir de entonces no ha dejado de impartir conferencias sobre comunicación, marketing y *social media*, así como seminarios de formación en comunicación y presentaciones en público para directivos.

En 2011 publicó su primer libro, *Hablar en público en una semana*, en la editorial Gestión 2000. También publica con cierta regularidad, aunque menos de la que le gustaría, en su blog: www.josemariapalomares.com.

Dedicatoria

A quienes me quieren y me ayudan a crecer

Agradecimientos del autor

A todos mis lectores, con quienes comparto las ganas por mejorar cada día en este apasionante mundo de la comunicación en público.

A todas las personas que generosamente me han ayudado con sus consejos y sugerencias. Todos ellos aparecen citados en el libro y son también parte de él.

A todas las personas con ganas de aprender que han pasado —y pasarán— por mis charlas.

Y, por supuesto, a quienes han confiado en mí para escribir este libro.

Introducción

Hablar correctamente en público es, sin lugar a dudas, una de las habilidades sociales y profesionales más importantes. Una falta de dominio en esta materia puede provocar la pérdida de grandes oportunidades en todos los ámbitos de la vida, desde el laboral hasta el académico, e incluso en el personal. En numerosas ocasiones he asistido a presentaciones realizadas por personas que, a pesar de ser intelectualmente muy brillantes y estar muy capacitadas, destrozaban su mensaje, su imagen y su eficacia comunicativa al expresarse en público. Por desgracia, esta lamentable situación se produce mucho más a menudo de lo que a todos nos gustaría creer.

No obstante, lo importante aquí no es tanto ser conscientes del problema como asumir las consecuencias prácticas que implica no saber expresarse en público. Quizá la más importante sea la pérdida competitiva que sufre una persona con esta carencia. No dominar la comunicación en público puede acarrear desde la pérdida de oportunidades laborales hasta la incapacidad para ser eficaz a la hora de vender un producto, por no hablar de asistir a una ronda de financiación, motivar a un equipo de trabajo, impartir una clase o presentar con éxito un proyecto en el que se han invertido muchas horas.

En los últimos años, el fenómeno de la globalización se ha dejado notar en el campo de la comunicación en público. El mundo anglosajón está tremendamente mejor preparado en esta materia —después analizaré las causas—, por lo que es frecuente que en los congresos internacionales los profesionales de estos países sean los que tienen mayor visibilidad; todo a costa, claro está, de la escasa presencia de españoles y de otros expertos del sur de Europa.

En un artículo que leí en la revista *Esquire* titulado “¡La elocuencia, estúpido!” se expresa con bastante claridad este problema: “Al final, ni la economía ni la inteligencia emocional ni el doctorado por Friburgo. La cosa consiste simple y llanamente en hablar bien, en tener ese piquito de oro

entrenado en el arte de la elocuencia. Para el *Financial Times*, la clave del éxito de las élites profesionales anglosajonas no sólo es que hablan inglés, sino que además lo hablan muy bien. Las destrezas orales de los chicos de Oxbridge son muy superiores a las de quienes se han educado en los sistemas latinos y germanos, más dados a fomentar la expresión escrita."

No cabe duda de que hablar en público es una de las asignaturas que tienen pendientes los profesionales de nuestro país. La causa más probable de esta situación habría que buscarla en el sistema educativo. En España, un estudiante puede recorrer todas las etapas de la enseñanza, desde la primaria hasta el grado universitario, sin que ningún profesor ni ninguna asignatura le hayan explicado las claves de la comunicación en público. Es cierto que el Plan Bolonia incluye el fomento de la expresión oral como objetivo común del Espacio Europeo de Educación Superior, pero basta con echar un vistazo a los programas universitarios para ver que sólo unas pocas instituciones privadas han empezado a dar los primeros pasos en esta dirección.

María Garaña, presidenta de Microsoft Ibérica, explicaba a la revista *Capital* su experiencia americana: "Me gusta mucho el mundo de la comunicación. Me fijo en qué políticos me gustan cuando comunican. He invertido mucho en el mundo de contar la historia; el mundo de la comunicación y las habilidades de expresión, algo que hace mucha falta en España. Cuando fui a estudiar a Estados Unidos llegaba con un expediente académico perfecto, pero no había hablado en público en mi vida."

Un gran comunicador, Manuel Campo Vidal, también presenta esta situación como un grave problema competitivo: "Sólo en comunicación y en idiomas, nuestra formación es inferior. Y, en consecuencia, en la vida profesional competimos en peores condiciones con nuestros homólogos de otros países."

Hablando del entorno competitivo, conviene también recordar la inmensa cantidad de información a la que hoy está expuesta cualquier persona. Los mensajes publicitarios o corporativos llueven sin cesar desde los medios de comunicación tradicionales, la publicidad, los eventos, las redes sociales… Desde el mismo momento en que suena el despertador ya empezamos a recibir información; y si la radio funciona como alarma, incluso a veces desde ese mismo instante. A continuación, comprobamos el correo

electrónico y echamos un vistazo a los distintos perfiles de nuestras redes sociales. ¡Y el día sólo acaba de empezar! A partir de ahí, se suceden reuniones, clases, más reuniones, presentaciones, eventos… El profesional que tiene la necesidad de comunicar o hacer una presentación en público, si quiere captar el interés de la audiencia, debe aprender a competir contra toda esa avalancha de información.

Cuando una persona se enfrenta a una presentación ante el público tiene la sensación de estar ante un momento único, casi especial. Scott Berkun, autor de *Confessions of a public speaker*, lo expresa de manera casi poética: "Hay un momento en todas las películas, conciertos y conferencias, justo antes de que empiece el espectáculo, cuando todo el público queda en silencio. Todas las conversaciones se paran y todo el mundo, aproximadamente a la misma hora, se queda en un silencio expectante sobre lo que está por suceder. Esto se llama el silencio sobre la multitud […]. Son doscientas personas con diferentes pensamientos e ideas convertidas en una entidad única, unidas por primera vez para dar su total atención a lo que va a ocurrir justo enfrente de ellas. Y lo extraño es que el público le da el control a un desconocido […]. Es un acto de respeto y de esperanza, y es increíble."

Lo que describe Berkun suele ocurrir en esas grandes ocasiones en las que se tiene el privilegio de contar con una audiencia que desea escuchar lo que le van a contar. Lamentablemente, en el día a día, la competencia es mucho más feroz. Cuando, por ejemplo, hay que realizar una presentación en un comité de dirección, para obtener la atención y la complicidad de la audiencia hay que competir con todas las presentaciones anteriores, con todas las que vendrán después y con todos los impactos informativos que el público recibe en ese mismo momento… y a lo largo del día.

La clave para atraer la atención es la diferenciación. Pero no se trata de ser extravagante o perder completamente los papeles. En ese caso, se conseguiría sobresalir sobre el resto de los mensajes, pero no se obtendría el fin último que se persigue: vender una idea y lograr que la audiencia haga lo que se espera de ella. Por tanto, lo que se comunica debe ser siempre relevante y valioso para el público al que se quiere captar. La diferenciación a la hora de comunicar en público pasa, en primer lugar, por manejar con soltura las diferentes técnicas de comunicación que se presentan en este libro y, en segundo, por la creatividad y la imaginación;

siempre, insisto, teniendo muy claro a quién queremos comunicar y para qué.

Dice Seth Godin que “la comunicación [en público] va de conseguir que otros adopten tu punto de vista”. De esto va precisamente este libro, de aprovechar el inmenso potencial que tiene la comunicación para hacer más eficaz tu desempeño profesional.

Acerca de este libro

Hablar en público para Dummies es una herramienta básica destinada a quienes tengan un verdadero interés en mejorar sus habilidades de comunicación en público. Presento los elementos fundamentales que debe dominar cualquier persona que se enfrente a una presentación, así como las herramientas básicas que harán mucho más eficaz el proceso de comunicación.

Algunas suposiciones

La primera y más importante es que el elemento central de la comunicación en público es el propio protagonista. Por tanto, lector, te animo a enfrentarte a este libro con una actitud relajada y positiva; y sobre todo, con muchas ganas de aprender.

A lo largo de las páginas he incluido enlaces a vídeos de diferentes intervenciones en público de grandes comunicadores. Estos recursos te van a ser muy útiles y, por eso, te sugiero que disfrutes de ellos y que poco a poco identifiques las técnicas que utilizan, y que te voy a explicar en estas páginas.

Cómo está organizado este libro

Hablar en público para Dummies está organizado en cuatro partes. Cada una de ellas guarda relación con algún aspecto de la comunicación en público y además son independientes entre sí, por lo que es posible abordarlas por separado. Si hay una parte que te interesa en especial, puedes saltarte lo que viene antes y consultarla directamente. Yo te recomiendo que hagas una lectura lineal del libro, de principio a fin, aunque su estructura también te permite crear tu propio itinerario y ser libre de escoger los contenidos.

Parte I: Los fundamentos de la comunicación

En esta parte analizaré los elementos fundamentales de la comunicación en público, desde la forma de desarrollar un mensaje potente hasta el análisis de las claves que te van a permitir entender mejor las expectativas de la audiencia. También te explicaré cómo sacar el máximo partido al lenguaje no verbal y a la propia voz. Finalizaré con el análisis del entorno en el que tiene lugar la comunicación y con un repaso del material de refuerzo que te puede ayudar en una presentación en público.

Parte II: Un poco de malabares

Aquí se abordan cuestiones prácticas que te van a ayudar a ser más efectivo: cómo estructurar una charla, cómo gestionar un coloquio o cómo preparar el turno de preguntas. Repasaré también las técnicas de comunicación en público más utilizadas y efectivas, con énfasis en el *storytelling*. Acabaré con un rápido repaso a los errores más frecuentes, pero también a la forma de superar los momentos de tensión que a menudo se producen cuando hay que hacer una presentación en público.

Parte III: Cuando hablar en público es tu profesión

En estas páginas analizaré algunos formatos singulares de comunicación en público y abordaré cómo sacar el mejor partido al mundo 2.0, siempre en

beneficio del mensaje que quieras comunicar. Y aprenderás a hacer un buen *elevator pitch*, "discurso del ascensor".

También desarrollaré cómo compartir escenario, discurso o presentación con otras personas —por ejemplo, en una mesa redonda— y las consideraciones para tener en cuenta a la hora de hacer demostraciones en directo. Concluyo con una pequeña reflexión sobre los condicionantes cuando hay que hablar en otro idioma que no es el propio.

Parte IV: Los decálogos

Incluiré aquí diferentes fuentes de inspiración que te van a ayudar a aprender de los demás y te presentaré a unos cuantos grandes *speakers*; te explicaré las razones por las que lo son e incluiré enlaces a vídeos que así lo demuestran. Conviene visitar esta parte a menudo, porque siempre hay una oportunidad para aprender de los mejores y dejar que nos inspiren.

Por último, incorporo un índice onomástico con los nombres de todas las personas citadas en este libro. Cuando es posible, he añadido al lado de cada nombre su cuenta de Twitter, para que si así lo deseas, tengas la posibilidad de conocer un poco más a cada persona.

Iconos utilizados en este libro

Todos los libros *Para Dummies* incluyen una serie de iconos que llaman la atención sobre párrafos que recogen datos relevantes para el lector. En *Hablar en público para Dummies* utilizaré los siguientes:

Señala trucos y sugerencias que pueden ayudarte a mejorar la eficacia de tu comunicación en público.

Indica un aspecto fundamental que no puede descuidarse a la hora de hablar en público.

Situado junto a todo aquello que debes evitar o sobre lo que debes tener un especial cuidado.

Te dice dónde encontrarás discursos de grandes comunicadores, en los que mis explicaciones teóricas se llevan a la práctica.

Y ¿ahora qué?

Este libro puede leerse de diferentes maneras. Sugiero que lo hagas de la forma convencional, desde el principio hasta el final. Sin embargo, si estás interesado en algún aspecto concreto, sólo tienes que localizarlo en el índice y leerlo directamente. En general, no es preciso haber leído los capítulos precedentes para entender un contenido.

Te sugiero una vez más que aproveches todos los recursos audiovisuales referenciados en el libro. Verás que he incluido bastantes enlaces a páginas web con vídeos muy interesantes.

Parte I

Los fundamentos de la comunicación

EL NOVATO.
—¡GLUPS!

En esta parte…

Para empezar, nada mejor que repasar el abecé de la comunicación en público y presentarte los ingredientes básicos que conforman todo el proceso. La esencia de todo discurso o presentación es el mensaje que se quiere transmitir, y por eso el primer capítulo está dedicado a las características básicas que un contenido debe tener. Como no existe comunicación sin audiencia, seguiré con algunas técnicas que te ayudarán a conocer y empatizar mejor con el público. Un repaso a las claves del lenguaje corporal, desde los gestos hasta la voz, y el *software* que todo el mundo asocia con las presentaciones público —PowerPoint — servirán para cerrar esta primera parte.

Capítulo 1

Al principio fue el mensaje

En este capítulo

- Las tres formas de persuadir al público
- Las características que debería tener toda comunicación eficaz
- La atención de la audiencia durante una presentación

El que sabe pensar pero no sabe expresar lo que piensa, está en el mismo nivel que el que no sabe pensar.

PERICLES

La habilidad de persuadir e influir nunca ha sido tan importante como lo es ahora. Los tiempos en los que bastaba con decir a la gente qué hacer, y esperar a que todo el mundo obedeciera, han pasado afortunadamente a la historia. Ahora es imprescindible ir más allá: hay que vender las ideas para que después el público las compre.

La clave de una persuasión efectiva es, sin duda, tener ideas poderosas y expresarlas de forma brillante. La información por sí sola no mueve a nadie a actuar. Son las ideas las que tienen el poder de persuadir.

El arte de la retórica

Aristóteles, considerado el padre de la retórica —la “facultad de hallar en cada caso lo adecuado para producir persuasión”—, decía que se puede persuadir de dos formas: a través de la evidencia de los hechos, que refuerzan o apoyan nuestro mensaje, o a través de lo que se conoce como “persuasión artística”.

La persuasión artística se consigue si el comunicador es capaz de desarrollar las tres habilidades siguientes:

- ✔ **Apelar a la razón *(logos)*.** La lógica es el espacio del pensamiento racional, de los hechos. Al utilizar esta habilidad se apela a la capacidad de razonar de la audiencia. Se construye un argumento, se crean las razones que lo sustentan y finalmente se demuestra.
- ✔ **Apelar a la propia reputación *(ethos)*.** En general, tendemos a creer más en aquellas personas a las que respetamos y menos en aquellas que no conocemos de nada, o que no nos inspiran confianza. Esta habilidad funciona, por tanto, cuando se apela a la propia reputación, confiabilidad o personalidad como argumento fundamental de la idea que se presenta.
- ✔ **Apelar a la emoción *(pathos)*.** Es quizá la habilidad más importante que debe tener un buen comunicador en público. Los retóricos en seguida se dieron cuenta de que la gente se deja influir antes por las pasiones y por los prejuicios que por la razón. Apelar a los sentimientos es por ello un elemento fundamental cuando se pretende persuadir.

La fuerza de la pasión

Es cierto que hay muchos prejuicios alrededor de este planteamiento. Hay quienes consideran que apelar a las emociones en realidad es manipular. De hecho, para muchas personas casi es un tema tabú, probablemente porque creen que para apelar a las emociones es necesario hablar de ellas, cuando en realidad se trata de presentar ideas o argumentos que causen emoción a

la audiencia.

La emoción es una característica inherente al ser humano y sin ella es muy difícil persuadir y convencer. Si no, que se lo digan a Mr. Spock, el famoso personaje de la saga *Star Trek*, que por su condición de "vulcaniano" no conseguía persuadir a sus compañeros, pues actuaba demasiado racionalmente, de una forma casi inhumana.

En muchas ocasiones se aborda la preparación de una presentación de una forma automática, sin reflexionar mucho sobre las razones que llevan a realizarla y los objetivos concretos que se quieren conseguir. Es típico comenzar a recopilar contenidos —algunas veces novedosos, a veces de presentaciones anteriores— y ponerse a trabajar en modo "corta y pega".

Voy a ser claro. No hay nada más pernicioso para la eficacia de una comunicación en público que enfocar la presentación de la manera que acabo de describir. Hay que empezar por reflexionar y descubrir cuál es el verdadero propósito de una presentación. Y no me refiero a planteamientos del tipo "Me ha pedido mi jefe que presentemos el plan de lanzamiento de un producto" o "Me han dicho que explique lo que hacemos en nuestra empresa". Me refiero a algo más profundo: saber qué es lo que quieres que la audiencia se lleve grabado en su mente cuando hayas terminado tu presentación y, lo que es más importante, qué quieres que haga después de escucharte. Si eres capaz de responder sinceramente a esas dos cuestiones, habrás puesto unas bases sólidas para un proceso de comunicación eficaz.

El abecé de la comunicación

En este proceso de persuasión, el mensaje es un elemento sobre el que hay que prestar mucha atención. Se trata, ni más ni menos, de la razón por la que quieres comunicar o hacer una presentación en público; la razón por la que tienes algo que decir.

En la comunicación en público de la que estoy hablando, existen dos tipos de mensajes: los informativos y los persuasivos.

> ✔ **Informativos.** El interés pasa exclusivamente por informar a la audiencia. En esa situación, el mensaje fundamental es la idea más importante que el público debe recordar. Un ejemplo podría ser una presentación en la que se informe de los nuevos horarios de atención al cliente.
>
> ✔ **Persuasivos.** Buscan que la audiencia actúe en un sentido determinado, en el que nosotros queremos. Un ejemplo podría darse en una ronda de financiación ante inversores potenciales. El objetivo en este caso está muy claro: convencer a la audiencia de que el proyecto merece la financiación y que ésta debe concederse.

Cuestión de lógica comercial

En mi opinión, en todas las situaciones en las que se realiza una presentación en público en realidad lo que toca es vender una idea. Unas veces esa idea es conseguir la aprobación un determinado presupuesto; otras, la compra de un producto, o la financiación que estás buscando o el reconocimiento como experto en una materia en concreto.

Dentro de este contexto, quiero aclarar que vender una idea equivale a persuadir, influir, motivar o convencer, para así generar una respuesta o una acción en la audiencia. Como bien dice el famoso gurú del marketing Seth Godin: “Hacer una presentación es hacer una venta emocional.”

La clave está en responder a unas preguntas muy concretas antes de empezar a preparar la presentación:

- ✔ ¿Qué quiero conseguir con mi presentación? ¿Cuál es mi objetivo?
- ✔ ¿A quién voy a hablar? ¿Por qué? ¿Qué es importante para mi audiencia?
- ✔ ¿Qué es lo más importante que quiero decir?
- ✔ ¿Qué mensaje fundamental quiero que todo el mundo recuerde cuando haya finalizado mi presentación, incluso mucho tiempo después?
- ✔ ¿Qué quiero que haga la audiencia después de haberme escuchado?

Contestar a estas cuestiones no es siempre tarea fácil. En ocasiones, obtener respuestas concretas y claras puede llevar más tiempo que la elaboración posterior de la presentación. Pero si quieres ser realmente eficaz en tu comunicación, no tienes que dejar de buscar las respuestas.

La fuerza de la idea

Un ejercicio que puede resultar muy útil en este momento, cuando todavía estás definiendo los objetivos de tu presentación en público, es el *elevator pitch* —que analizaré con más detalle en el capítulo 9, “Los formatos singulares”—. Consiste básicamente en construir un pequeño discurso, generalmente de no más de un minuto, en el que hay que explicar la esencia del mensaje, captar la atención del interlocutor y generar una expectativa positiva en el mismo.

Este ejercicio te facilita identificar claramente la idea fuerza que quieres transmitir —lo que los americanos suelen llamar *the big idea*— para estar ya en disposición de construir tu discurso o presentación. Con el fin de conseguir el máximo impacto posible y garantizar que la audiencia entienda la esencia del mensaje y lo que se espera de ella, conviene

concentrar la idea fuerza en una frase clara y concreta, que marque el sentido de la presentación y dé al público una razón para escuchar. Esa frase debe ser expresada desde el principio.

Imagina por un momento que estás ante un grupo de vendedores y eres un director comercial que va a explicar la estrategia de ventas para el próximo año. Pues bien, una buena forma de comenzar sería utilizando una frase de este tipo: “Hoy voy a presentar una nueva estrategia y el lanzamiento del producto X, que os permitirán vender más y mejor este año.” Con esta simple frase has expresado claramente desde el principio lo que vas a contar, cuál es tu propósito y has dado una razón a la audiencia (los vendedores) para que te escuchen con atención.

Kiss

Para no desvirtuar la esencia de la idea y para garantizar la eficacia comunicativa es importante que el mensaje sea lo más sencillo posible. Como bien decía Albert Einstein: “Si no lo puedes explicar de forma sencilla, entonces es que no lo entiendes bien.”

La mejor recomendación que puedo dar es seguir el famoso principio del diseño de Kelly Johnson, KISS (acrónimo del inglés *Keep It Simple & Straightforward*). Este principio explica que las cosas funcionan mejor cuando son sencillas y que, por tanto, hay que evitar cualquier complejidad innecesaria. Esta filosofía no sólo se aplica en el campo del diseño, también se aplica mucho en el mundo de la publicidad y de la comunicación persuasiva para ganar en eficacia.

Fácil de entender

Para que el mensaje sea efectivo debe cumplir una serie de características; la primera de ellas es que resulte fácil de entender y recordar, porque tal y como le pasaba a Dory, el simpático pez que acompañaba al padre de Nemo en la película de Disney, la audiencia tiene problemas de memoria. En la introducción comentaba que casi todas las personas del mundo occidental estamos sometidas a una saturación de mensajes personales, comerciales y publicitarios de tal magnitud que al final parece que toda esa información acaba pasándonos desapercibida. Si además tenemos en cuenta que nuestra capacidad para retener información es limitada, entonces es fácil entender la importancia de que el mensaje, además de relevante, sea fácil de recordar.

Por tanto, lo mejor que te puedo aconsejar en este punto es *que limites al máximo el número de ideas que vas a transmitir*. Esto significa que no debes abordar más de dos o tres. Por supuesto, esas ideas deben ser las más importantes, las que de alguna forma potencian la idea fuerza al máximo y las reacciones que buscas en la audiencia tras la presentación.

Otra forma de facilitar la vida a la audiencia —y de paso mejorar considerablemente la eficacia de la comunicación— es asegurarse de que la información se presenta de forma clara, bien organizada y fácil de seguir. Cuando una presentación tiene cierta duración —pongamos que superior a los veinte minutos— o trata de temas especialmente complejos para la audiencia —por ejemplo, una clase de economía—, se recomienda el uso de tablas de contenidos o índices, así como de pequeños apoyos visuales que vayan indicando al público en todo momento el punto en el que se encuentra la presentación. Los profesionales del mundo de la consultoría utilizan estos apoyos con profusión y, en honor a la verdad, hay que admitir que gracias a ellos la audiencia se despista menos.

En muchas ocasiones no hay más remedio que aportar cifras y datos para sustentar el sentido de la presentación, ya sean las características de un producto, sus cifras de ventas o los porcentajes de crecimiento del negocio. Siempre que sea posible, hay que dotar de algún sentido a esas cifras para hacerlas más memorables y potentes.

Un buen ejemplo —aunque quizá ya demasiado conocido— es el del número de usuarios en Facebook. En lugar de dar un número que en seguida se va a olvidar, se puede utilizar una pequeña metáfora: “Si Facebook fuera un país, sería el tercero del mundo en población, sólo por detrás de China y la India.” Otro buen ejemplo podría ser el de expresar la capacidad de almacenamiento de un reproductor de música en términos de número de canciones, y no de gigabytes. Así, por ejemplo, en lugar de hablar de 5 gigas —dato que a muchos no les dice gran cosa— se puede hablar de la “capacidad para llevar mil canciones en tu reproductor”.

No siempre es fácil encontrar la forma de convertir estos datos farragosos y técnicos en conceptos memorables, pero, si lo consigues, la diferencia saltará a la vista. Así que merece la pena intentarlo. Además, los datos presentados de esta forma son tremendamente *viralizables* —se pueden propagar rápidamente— en las redes sociales. Si entre la audiencia hay personas que están conectadas a alguna red social, y el contenido es susceptible de ser difundido, seguro que muchos no podrán resistirse a la tentación de publicarlo.

Otra forma de facilitar la vida a la audiencia es informar desde el principio si se tiene intención de compartir la presentación. Si es así, conviene informar de este hecho e indicar dónde y cómo se podrá descargar. Haciendo esto conseguiremos que quienes tienen interés verdadero en nuestro mensaje estén más relajados y puedan concentrarse mejor en nuestras palabras.

Lo bueno, si breve…

En la comunicación en público, se trata de un principio fundamental. Como he comentado antes, la capacidad de atención de un ser humano es limitada, por lo que, si la comunicación es breve, hay muchas más posibilidades de ganar en eficacia. Es posible que estés pensando en este momento que es muy difícil expresar ideas o proyectos complejos en poco tiempo. Tienes razón, pero con el trabajo adecuado se puede conseguir. En el capítulo dedicado a los formatos singulares de comunicación en público verás cómo se pueden expresar ideas de negocio en poco más de un minuto *(elevator pitch)*, contar estrategias educativas en dieciocho minutos (TED) o presentar un proyecto de diseño en menos de siete minutos (Pecha Kucha).

Se tiende a incluir mucha información en los discursos o presentaciones, para así dar una imagen de erudición y profundo conocimiento del tema. La realidad es muy distinta: quien sabe concentrar y resumir en unas pocas frases un problema complejo es quien está en mejores condiciones de comunicarlo de forma efectiva.

El mensaje debe ser corto. Dice el refrán castellano que “Lo bueno, si

breve, dos veces bueno”. Trasladado al ejercicio de la comunicación en público, significa que se gana eficacia comunicativa cuando los discursos o las presentaciones no se andan por las ramas.

Nada de generalizar

Ser específico, concreto y preciso es una de las reglas principales de toda comunicación. Una presentación o un discurso específicos generan cambios en el interlocutor. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Recuerda que uno de los objetivos al realizar un discurso o una presentación en público es precisamente que la audiencia haga algo después, ya sea comprar un producto, conceder la financiación para una empresa u otorgar la credibilidad a un experto.

Decía el filósofo francés Voltaire que “El secreto para ser aburrido es contarlo todo”. Yo añadiría que es también el secreto para que la audiencia desconecte y se dedique a pensar en sus cosas.

Con demasiada frecuencia asisto a presentaciones en las que parece que nunca se acaban los antecedentes, los prolegómenos, los prólogos y las consideraciones previas. Es importante prescindir de cualquier información que no apoye expresa y contundentemente el mensaje fuerza que se quiere transmitir. Saturar al público con montones de información tiene un riesgo muy importante: la audiencia puede acabar marchándose tras el discurso y acordarse después sólo de las dos o tres ideas de rigor, que no tienen por qué ser precisamente las fundamentales.

Con el fin de garantizar una mayor eficacia en la comunicación, hay que hablar siempre en términos de beneficio para la audiencia. Para lograrlo, te propongo un ejercicio previo: ponte en la piel del público y pregúntate qué es lo que espera de ti y cómo encaja eso con lo que quieres comunicar. En el capítulo dedicado a la audiencia abordaré este punto con

más detalle.

Cuestión de credibilidad

Si quieres que el mensaje sea creíble, lo mejor es utilizar hechos y datos que sustenten de forma clara el contenido que estás presentando. Esos datos deben ser contrastables y provenientes de fuentes fiables para la audiencia. Así, si estás haciendo una presentación ante un grupo de científicos, deberás utilizar fuentes que sean respetadas y consideradas de confianza por esa comunidad. En caso contrario, además de levantar suspicacias, al llegar el momento del debate alguien puede poner en tela de juicio el dato, la fuente o al propio ponente.

Wikipedia o el *Financial Times*, por ejemplo, pueden ser excelentes referencias para el orador, pero pueden no serlo en absoluto para la audiencia. Y como lo que se busca es credibilidad y eficacia en la comunicación, habrá que buscar otra alternativa más conveniente.

Para ganar credibilidad también es importante que los datos que se faciliten estén actualizados y sean precisos. Lógicamente, esto requiere de una minuciosa labor de documentación previa, pero merece la pena dedicar tiempo a este asunto para conseguir el impacto deseado.

Finalmente, una recomendación: hay que citar las fuentes que utilices, y hay que hacerlo bien; el mundo académico y científico es especialmente exigente en este punto y tiene su propio código. No generalices demasiado al expresar el origen de los datos. Es preferible decir “Según los datos del Censo de Población y Viviendas del 2011 del INE…” que “Según datos del INE…”. Si se utiliza además una presentación como apoyo a la comunicación, es todavía más importante que la fuente aparezca bien citada y, cuando sea posible, con un enlace al documento original donde aparece el dato.

La curva de atención

El ser humano tiene una capacidad limitada a la hora de mantener unos niveles altos de atención. La audiencia suele ser selectiva y presta más atención en unos momentos determinados y se distrae con más facilidad en otros.

Existen multitud de estudios sobre esta materia y, aunque los resultados suelen ser un poco dispares, hay bastante consenso en que al comienzo de una intervención suele haber un pico de atención muy alto, que poco a poco va cayendo, para volver a remontar al final.

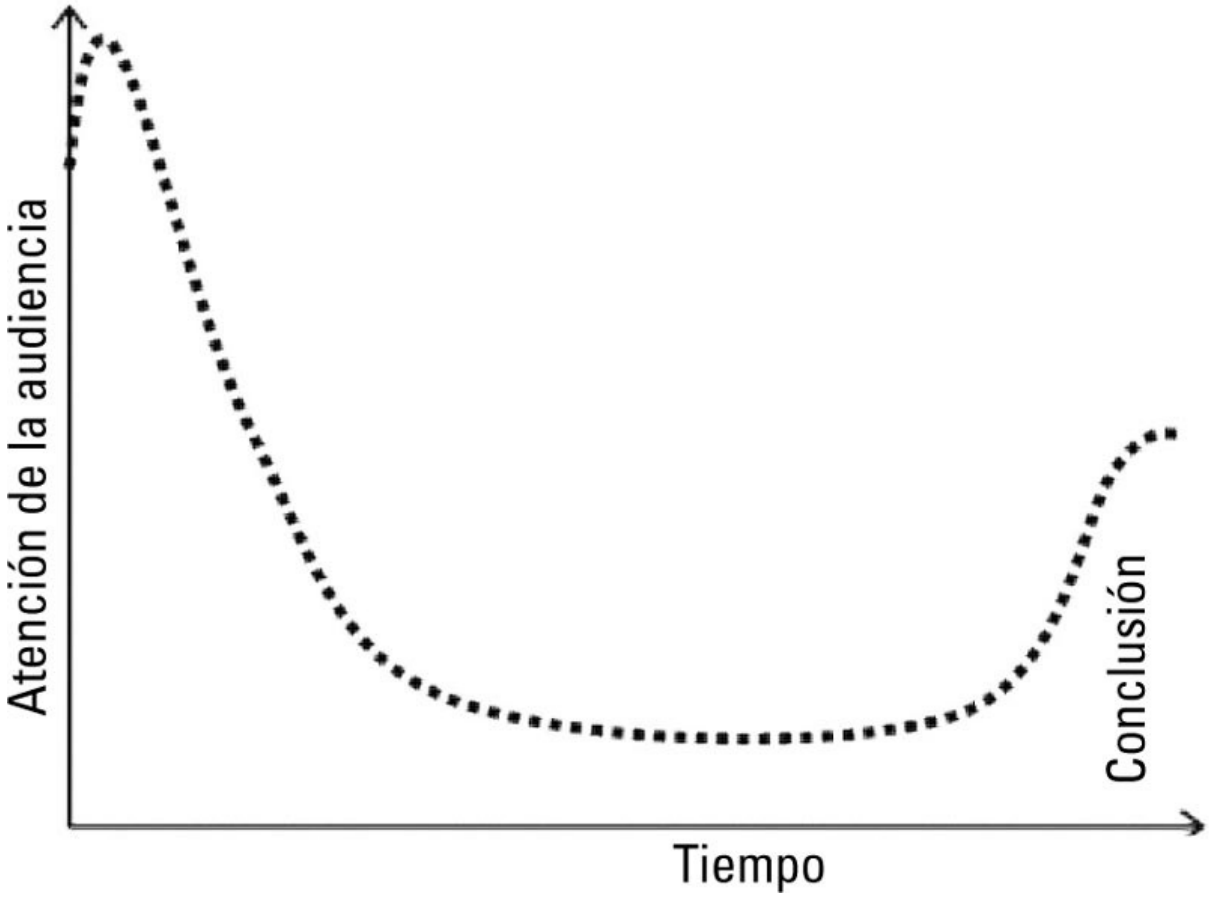


Figura 1-1:

La atención cae según pasan los minutos, para volver a subir hacia el final.

Conocer los picos de atención sirve para determinar en qué momento debe exponerse la idea fuerza y los argumentos que la soportan de forma más evidente. Al ver la curva aquí representada, es fácil deducir que el mensaje clave debe expresarse al comenzar la intervención y volver a recordarse al finalizar, justo antes de que lances a la audiencia lo que en lenguaje publicitario se denomina *call to action*, es decir, exponer lo que se espera de ella. Por ejemplo, si estás vendiendo tu producto, debes finalizar tu intervención expresando la idea fuerza e invitando a la audiencia a adquirirlo. Así no habrá duda: la razón por la que merece la pena comprarlo quedará perfectamente clara, y también que eso es precisamente lo que esperas que haga la audiencia al terminar tu presentación.

Una buena forma de organizar el discurso o la presentación es la siguiente:

1. Bienvenida y agradecimiento.
2. Mensaje clave. Un titular en el que expresas el propósito de la presentación o del discurso; con él, das una razón a la audiencia para que te escuche hasta el final.
3. Argumentación.
4. Solución.
5. Refuerzo del mensaje clave.
6. Conclusión y próximos pasos.

Es importante reducir al máximo el tiempo dedicado a la bienvenida y al agradecimiento, ya que el pico de atención de la audiencia empieza a decaer en seguida y hay que aprovechar ese momento de mayor expectación para entregar el mensaje clave. De nuevo, hacia el final de la intervención, y aprovechando que el pico de atención vuelve a subir, hay que volver a incidir en el mensaje clave para justo después concluir y establecer los próximos pasos. Este último punto suele olvidarse con frecuencia y, sin embargo, es clave para el éxito de la comunicación. Hay que dejar claro a la audiencia qué se espera de ella después de haber

escuchado el discurso.

No obstante, existen algunos métodos para provocar momentos de mayor atención durante una presentación en público. Algunos de ellos son los que te describo a continuación:

> ✔ **Dividir la intervención** en bloques claramente diferenciados, incluyendo al final de cada uno una breve conclusión.
>
> ✔ **Incorporar material audiovisual.** El uso del vídeo suele obtener buenos resultados para elevar el nivel de atención, aunque hay que ser cuidadoso: lo razonable es utilizarlo precisamente para reforzar el mensaje principal que, como decía antes, debe colocarse al principio y al final de la ponencia.
>
> ✔ **Conviene variar la actividad** si la presentación en público es muy larga, de tal modo que se conformen diferentes módulos que tendrán su propia curva de atención. Un ejemplo típico de presentación larga sería una clase en una escuela de negocios, de una hora y media de duración.

Capítulo 2

Atrapar a la audiencia

En este capítulo

- Lo que la audiencia espera de ti
- Identificar el perfil del público y actuar en consecuencia
- Algunas claves para conocer a tu audiencia

Mejor empezar por el principio: la audiencia son esas personas a quienes va dirigido el mensaje y que, hablando de comunicación en público, suelen escuchar la presentación con mayor o menor interés. A veces es posible que se dé algún tipo de interacción.

Dos son las cuestiones fundamentales que debes plantearte con relación a la audiencia: la primera hace referencia a las expectativas de la audiencia sobre el ponente y la presentación que se va a realizar. La segunda se refiere al camino inverso: las expectativas del orador respecto a la audiencia, es decir, lo que espera de ellos.

Conocer al público

La mejor forma de conocer o intuir esas expectativas es disponiendo de la mayor cantidad de información posible para adaptar al máximo el mensaje y la puesta en escena. En este apartado voy a hacer un repaso a los datos fundamentales que deberías averiguar y tener en cuenta.

¿Cuántos son?

Este dato es fundamental para determinar la conveniencia o no de determinadas dinámicas. Por ejemplo, es frecuente comenzar con una ronda de presentaciones cuando el número de asistentes es relativamente reducido. O para decidir si se va a producir algún tipo de interacción con el público y cómo. En este sentido, si el grupo es reducido, se puede plantear la atención de dudas, preguntas o sugerencias durante la presentación, porque es lógico pensar que las interrupciones serán mínimas; en el caso de grandes grupos, es mejor dejar el turno de preguntas para el final.

El idioma

Es un asunto muy importante, tanto desde la perspectiva del orador como de la audiencia. Voy a analizar las diferentes alternativas:

1. **El orador habla en castellano**, pero entre la audiencia hay personas que, aunque entienden el idioma, tienen otra lengua materna. Obviamente, en este caso habrá personas con una especial dificultad para seguir el discurso. Si la persona que tiene que realizar la comunicación en público conoce este dato, podrá adaptar su lenguaje, evitar localismos innecesarios y simplificar al máximo su vocabulario. Recuerda que uno de los principios básicos de la comunicación en público es la eficacia: debes conseguir que la audiencia compre tu idea. Si no te entienden bien, difícilmente podrán hacerlo.
2. **El orador tiene que hablar en inglés**, aunque no sea su lengua materna, ante un grupo de personas de diferentes nacionalidades. Es el caso de muchísimos eventos internacionales. Aquí la limitación comienza en el

propio orador, que se expresa en otro idioma que no es el suyo, y sigue en la audiencia, porque los participantes tienen diferentes niveles de conocimiento del inglés y, por tanto, limitaciones similares a las del orador. Por otra parte, los hablantes de inglés como lengua materna serán especialmente exigentes con el orador. En todos los casos se recomienda de nuevo simplificar expresiones y vocabulario y ser muy cuidadosos con la ortografía —el famoso *spelling*— de los textos que se utilicen en las presentaciones. Cometer errores en este sentido puede provocar una importante pérdida de credibilidad.

El perfil de los asistentes

Para adaptar el mensaje y el lenguaje que vas a utilizar, resulta clave conocer el perfil de la audiencia. En función de si tiene un perfil muy técnico, muy académico o muy político —por poner sólo algunos ejemplos —, hay que abordar la presentación de forma diferente. Si el público está compuesto de expertos en la materia, hay que abordar la presentación con mayor profundidad y erudición. Si, por el contrario, se trata de un público profano en el asunto, conviene utilizar un lenguaje más divulgativo y asegurarse de que los conceptos que se presentan son comprensibles para todos los asistentes.

En función del tema que se va a tratar y del objetivo final, conviene analizar también otras variables sociodemográficas, como la edad, el porcentaje de hombres y mujeres, el nivel de estudios, el lugar de residencia y otras consideraciones relevantes; por ejemplo, puede ser importante saber la antigüedad media, la procedencia laboral o el centro de trabajo de los empleados a los que se va a presentar la nueva estrategia de negocio.

Actitud y expectativas

La forma de comportarse de la audiencia puede determinar completamente el éxito o el fracaso de una presentación. Es importante ponerse en la piel de las personas que van a escuchar la intervención, analizar el contexto e

intentar llegar a alguna conclusión. Imagínate que eres el presidente de una empresa y te enfrentas a una presentación en público: no va a ser lo mismo dirigirse a los miembros del consejo de administración que a los componentes de la mesa sindical, en la que se está negociando el próximo convenio colectivo. En estos dos ejemplos, la actitud de la audiencia va a ser muy diferente.

El nivel de exigencia del público viene determinado por aspectos tan dispares como los que te describo a continuación:

- ✔ La razón o motivación que ha llevado a esas personas a asistir a esa actividad. No es lo mismo asistir a una conferencia porque eres un gran aficionado a ese tema, que a una presentación de producto por razones comerciales, que a un seminario porque te dan créditos de libre elección en la universidad.
- ✔ Los demás participantes en el acto donde impartes tu conferencia. Si has ido acompañado de grandes personalidades, esperarán que estés a la altura.
- ✔ Si han pagado por escuchar tu intervención. Obviamente, el nivel de exigencia también es mayor.
- ✔ La persona que ha tomado la decisión de asistir a esa presentación. Puede ser individualmente cada integrante de la audiencia o es el jefe quien ha decidido que la plantilla al completo tenía que asistir.
- ✔ Saber qué espera la audiencia es quizá el ingrediente más importante para lograr el éxito en una presentación en público. Lamentablemente, no siempre es posible conocerlo con exactitud.

Como bien dice Nancy Duarte, gran experta en presentaciones en público, “La gente no viene a verte a ti, viene a ver qué puedes hacer por ellos”. Por tanto, la pregunta más valiosa que debes hacerte como comunicador en público es “¿Qué puedo hacer por mi audiencia?”.

Quién es quién

Si hablamos de comunicación en público en términos de eficacia,

entenderás en seguida que debes saber a quién tienes delante. Además de todos los datos ya mencionados, ganarás mucha efectividad en tu comunicación si sabes quién es quién en el auditorio. Por poner sólo unos ejemplos, es importante identificar las siguientes variables:

> ✔ Quiénes son los líderes naturales de ese grupo, en el supuesto de que sea un grupo ya existente.
>
> ✔ Quiénes son las personas que pueden tomar una decisión sobre tu propuesta.
>
> ✔ Quiénes pueden ayudarte a reforzar aún más tu mensaje.
>
> ✔ Quién puede tener interés en “dinamitar” tu intervención.

Toda esta información tiene mucho valor. Si se puede obtener con antelación, puede ser clave para el éxito de la presentación.

Quién eres tú para la audiencia

A la hora de hacer una comunicación en público, también has de entender cuál es tu rol y tu reputación. Deberías saber si el público ya te conoce, y tiene por tanto una expectativa más concreta, o si es la primera vez que oyen de ti. Comunicar desde una posición de liderazgo organizativo sobre la audiencia tiene connotaciones distintas a hacerlo desde una posición de cliente, proveedor, profesor o experto en la materia. Tu aproximación será seguramente muy distinta si analizas bien cuál es el rol que la audiencia te otorga y si descubres cuál es tu reputación personal o corporativa (la de la organización a la que representas).

Con toda esta información, estás en disposición de adaptar el lenguaje, el estilo que vas a utilizar y el soporte necesario. También puedes dar la información más adecuada tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo y decidir, por ejemplo, si conviene promover algún tipo de interacción con el público, por ejemplo, que pregunte, se anime a *viralizar* la información a través de redes sociales, interactúe entre sí en grupos. En este punto no hay una regla que dé una clave exacta: cuanta más información tengas sobre tu audiencia, mayores posibilidades tendrás de adaptar el discurso y conseguir tu propósito.

Siete preguntas clave

Nancy Duarte propone en su libro *Slide: ology* siete preguntas para conocer bien a la audiencia. Aquí te presento una adaptación de las mismas que sirve de guión.

1. **¿Cómo es tu audiencia?** Conectar realmente con la audiencia es hacerlo en el nivel personal. Eso significa poner grandes dosis de empatía.
2. **¿Por qué han ido a escucharte?** Se trata de saber qué esperan de ti y de tu presentación, si han decidido ir por sí mismos o alguien ha tomado la decisión por ellos, etc.
3. **¿Qué les preocupa?** Saber cuál es el problema por el que han decidido ir a escucharte te permitirá ofrecer más fácilmente una solución.
4. **¿Cómo puedes ayudarles?**
5. **¿Qué esperas que hagan?** Si, como dice Seth Godin, “Hacer una presentación es hacer una venta emocional”, debes tener muy claro qué quieres que te compren y, por tanto, qué quieres que la audiencia haga después de haberte escuchado.
6. **¿Cómo pueden resistirse?** Es preciso analizar los posibles obstáculos, prejuicios o resistencias que mostrará la audiencia e impedirán que haga lo que tú quieras.
7. **¿Cómo puedes conectar mejor?** Se trata de conocer las preferencias de la audiencia y darle exactamente lo que quiere y como lo quiere. Por ejemplo, hay públicos que valoran especialmente que se les entregue la presentación que acaban de escuchar.

Capítulo 3

El lenguaje no verbal

En este capítulo

- Vestirse para una presentación en público
- Aprender a mantener el contacto visual
- Usar el tono de voz para comunicar

El profesor de psicología de la UCLA Albert Mehrabian realizó en los años ochenta una controvertida investigación sobre la comunicación no verbal, que concluyó con la famosa regla 7-28-55. Esta combinación de números determina que, a la hora de comunicar, un 7% del mensaje se recibe directamente a través de las palabras, un 38% lo hace por el tono de voz y el 55% restante mediante el lenguaje corporal. Es decir, Mehrabian llegó a la conclusión de que un 93% de la comunicación es no verbal.

Realmente, este estudio estaba limitado a un contexto específico que no permite extrapolar los resultados a cualquier entorno comunicativo. Según investigaciones posteriores, esta regla rige fundamentalmente en conversaciones en las que entran en juego las emociones y los sentimientos. Sin embargo, la mayor parte de las comunicaciones en público se realizan en un entorno profesional, donde se tiende a dar mayor prevalencia al pensamiento racional.

Más allá de las palabras

Sea como fuere, este estudio pone de manifiesto la enorme importancia que tiene la comunicación no verbal a la hora de transmitir un mensaje. En mi opinión, esta afirmación adquiere aún mayor relevancia cuando hay que presentarse ante una audiencia a la que se quiere influir de alguna forma.

En el mundo de la imagen

Desde el mismo instante en el que te pones frente al público, y antes de haber pronunciado una sola palabra, ya estás comunicando. Como bien decía hace muchos años Harlan Hogan, “No tendrás nunca una segunda oportunidad para causar una primera impresión”. En este sentido, es fundamental cuidar la apariencia y el código de vestimenta. En general, y aunque conviene mantener siempre un estilo propio —nadie se imagina que Steve Jobs hubiera presentado el iPad con chaqueta y corbata—, debes adaptarte al contexto y estar en línea con lo que tu audiencia espera.

En caso de duda, y si no hay una recomendación específica de la organización, es siempre recomendable elevar el nivel. Es decir, si tienes dudas sobre si es apropiado llevar corbata o no, siempre es mejor llevarla, aunque luego decidas quitártela. No hay nada más incómodo para un ponente que estar fuera de lugar con relación a la audiencia y al resto de ponentes.

Por otra parte, y siguiendo la recomendación de aplicar la lógica comercial a la comunicación en público, parece razonable pensar en la audiencia como un cliente potencial. Por tanto, cuida la vestimenta como si fueras a visitar a un cliente importante.

No pierdas nunca de vista que, como bien indica Raquel Nieto, experta en imagen personal y profesora de la Escuela Internacional de Protocolo: “Nuestro estilo nos identifica: no lo cambiemos unas horas antes porque no podremos defenderlo.” Ella misma sugiere que el estilo tiene que ser FAC;

una siglas que significan:

- ✔ **Funcional:** adecuado a tu estilo de vida.
- ✔ **Actual:** que se note que evolucionas.
- ✔ **Cómodo:** para trabajar mejor.

De la presencia a la actitud

Una parte fundamental de la comunicación no verbal radica en un factor que es poco tangible, pero que se transmite con suma facilidad: la actitud. La comunicación fluye y es eficaz en un entorno amable que el ponente debe poner toda su energía en generar. Si partes de la base de que sonreír es gratis y ocasiona empatía inmediata con la audiencia, entonces entenderás que se trata de una herramienta potentísima de conexión con el público.

Pero no se trata sólo de sonreír de vez en cuando —siempre que venga a cuento, claro—. Se trata de mostrar entusiasmo, energía, solidez, convencimiento… Si tú no muestras pasión por tu mensaje, ¿quién lo va a hacer entonces? ¿Cómo vas a convencer a nadie de tu argumento? ¿Cómo vas a influir en la audiencia y esperar que tome alguna acción?

Por otra parte, es muy importante que te comportes de forma natural. Si te muestras rígido o mecánico en tus movimientos, restarás credibilidad al mensaje. A veces se recomienda a algunos ponentes que son muy expresivos con las manos que no las muevan tanto, y el resultado acaba siendo peor. Salvo que la intervención esté siendo grabada en vídeo o retransmitida por Internet, situación en la que se recomienda no moverse en exceso, es preferible que te muevas con naturalidad.

En la medida de lo posible, es también recomendable que el orador no se esconda detrás de un atril o de una mesa. Para que la comunicación fluya bien y se produzca la tan ansiada empatía con la audiencia, conviene eliminar todas las barreras físicas que pueda haber entre el ponente y el público. Si las condiciones de la sala lo permiten —incluyendo el sistema

de sonido— también es recomendable que te acerques a la audiencia todo lo que puedas. La cercanía genera un mayor nivel de implicación en el público y ayuda a incrementar la eficacia de la comunicación.

Mirar a los ojos del público

El contacto visual es una forma de comunicación no verbal de altísimo impacto, tanto en un contexto público como en la vida privada, donde puede ser una potente herramienta de seducción. Lograr un buen dominio de la mirada es una de las prácticas que suelen plantear más dificultades a los comunicadores noveles. Hay cierta predisposición a no mantener contacto visual con el interlocutor, quizá porque en algunos contextos la confluencia de miradas puede suscitar fuertes emociones.

Sin embargo, no hay nada mejor que mantener el contacto visual con la audiencia para asegurar su atención. En la medida de lo posible, conviene que mantengas ese contacto visual con cada una de las personas del público, en una o varias ocasiones, durante toda tu intervención. En esos momentos, la persona a la que estás mirando debería sentir que el mensaje está pensado para ella. Obviamente, cuando te enfrentas a grupos muy numerosos de personas no es posible intercambiar la mirada con todo el mundo, pero, aun así, debes esforzarte en mantener el contacto visual al menos una vez con el mayor número de personas que sea posible.

Mejor si te echas unas risas

El sentido del humor es fundamental para conectar con la audiencia. Genera emociones positivas que ayudan a empatizar con el público, así como a ponerlo en situación para recibir el mensaje; claro está, si el contexto es el adecuado.

No obstante, llamo desde aquí al sentido común. Si no sabes contar chistes —yo tampoco, lo confieso—, evita a toda costa comenzar tu

intervención con uno. Éste es quizá uno de los grandes mitos de la comunicación en público que hay que derribar. Claro que hay que generar buenas vibraciones con el público desde el principio, pero no hay ninguna obligación de hacerlo contando un chiste. No hay nada más patético que el esfuerzo de un ponente por explicar un chiste que nadie ha entendido o ha encontrado gracioso. Y lo peor de todo es que en esa situación se produce justo el efecto contrario que se estaba buscando.

Un instrumento llamado voz

La voz es probablemente la herramienta de comunicación más potente del ser humano. Todos nos hemos sentido atrapados alguna vez por una voz sugerente en la radio, sin ni siquiera haber visto la cara de quien hablaba. Hay voces que se han convertido en sí mismas en verdaderos mitos de la comunicación. Sin saber una palabra de inglés, cualquiera puede reconocer la voz y la cadencia de las palabras de Barack Obama o de Marilyn Monroe.

Juddy Apps, experta en la materia, afirma que “Una voz fuerte y expresiva abre muchas puertas”. Seguramente tiene mucha razón. Por eso hay que hacer un buen uso de ella cuando se quiere persuadir e influir a través de la comunicación en público.

El volumen y la proyección

Uno de los principales problemas que aparecen en el momento de comunicarse en público tiene que ver con la confusión entre lo que es el volumen de la voz y su proyección.

El volumen es relativamente fácil de controlar, aunque existe una tendencia por parte de muchos comunicadores a empezar fuerte y a ir rebajando el nivel poco a poco. Si no existe un buen sistema de audio en la sala, llega un momento en que la audiencia tiene dificultades para seguir correctamente el discurso y desconecta.

La proyección de la voz tiene que ver más con la energía con la que se habla y con la intención de llegar a todos los rincones de la sala con un mismo nivel. Los cantantes saben que el secreto para proyectar la voz está en tener un buen apoyo e involucrar todo el cuerpo. Requiere cierto nivel de concentración y una postura erguida de la cabeza.

El sonido del silencio

Mark Twain dijo que “Una palabra correcta puede ser efectiva, pero ninguna palabra ha sido jamás tan eficaz como una pausa programada

correctamente”. Dominar los silencios es probablemente una de las técnicas de comunicación más difíciles. Para muchos comunicadores enfrentarse al silencio equivale a lo que en historia del arte se denomina *horror vacui* (miedo al vacío).

Un silencio puede provocar un pico de atención en la audiencia, pues ésta suele identificarlo con que algo importante está pasando. Dejar unos segundos de silencio después de haber pronunciado una cita o de haber explicado el mensaje más importante es una forma de añadir solemnidad e importancia a ese momento de la comunicación.

Evitar la monotonía

Mantener siempre el mismo tono, volumen y ritmo de voz provoca una sensación de monotonía si es demasiado bajo, y estrés y cansancio si es demasiado alto. Por tanto, conviene ir variando a lo largo del discurso. Los cambios no han de ser demasiado bruscos, salvo que quieras generar una reacción especial en la audiencia.

En cualquier caso, como recomendación general, nunca es conveniente hablar demasiado rápido; y mucho menos si el motivo es la falta de tiempo. Cuando estés comunicando, es importante que expreses tu mensaje principal a un ritmo pausado, que asegure que todo el mundo es capaz de entenderte sin problemas.

Si estás hablando en otro idioma, o si la audiencia tiene como lengua materna otra distinta a la que estás utilizando en ese momento, no precipitarte es todavía más importante. Recuerda que tu objetivo es ser eficaz en la comunicación y, para eso, es imprescindible que la audiencia entienda todo perfectamente.

Capítulo 4

Con un poco de ayuda

En este capítulo

- Usar *software* para apoyar la presentación
- Errores comunes al usar Microsoft PowerPoint
- Otros programas alternativos para hacer presentaciones

En muchísimas ocasiones tendrás la posibilidad de utilizar elementos de apoyo visual para reforzar el mensaje. Son las famosas presentaciones de PowerPoint que tantos quebraderos de cabeza generan y que tantos seguidores —y detractores— tienen. Algunos de los mejores expertos en comunicación han hecho unas cuantas reflexiones sobre este tema; me gustaría compartir dos en particular:

No hay duda de que PowerPoint ha sido por lo menos una parte del problema, ya que ha afectado a toda una generación. Debería haber venido con una etiqueta de advertencia y un buen conjunto de instrucciones de diseño […]. PowerPoint es sólo software*, no un método.*

GARR REYNOLDS

PowerPoint podría ser la herramienta más poderosa en tu ordenador. Pero no lo es. Innumerables innovaciones fracasan porque utilizamos PowerPoint de la forma que Microsoft quiere, en vez de hacerlo de la manera correcta.

SETH GODIN

Llegados a este punto conviene recordar que la presentación en PowerPoint está al servicio de un mensaje, y no al revés. Siempre que lo utilices debes asegurarte de que añade valor a lo que quieres contar, refuerza claramente el sentido de tus palabras y te ayuda a persuadir a la audiencia.

Redescubrir PowerPoint

La mejor recomendación que puedo hacer, por tanto, es que te olvides de PowerPoint hasta que hayas completado un proceso previo de reflexión, determines claramente cuál va a ser el mensaje principal y definas un guión para la presentación. Con las ideas claras es mucho más fácil sacar todo el potencial a PowerPoint a la hora de realizar la presentación. En este apartado voy a repasar algunas consideraciones básicas para cuando quieras diseñar tu presentación de apoyo.

Con buena letra

Elige una fuente —tipo de letra— que sea la adecuada. Esto significa fácil de leer y entender por parte de la audiencia. Hay quienes quieren expresar su propia personalidad utilizando fuentes extravagantes o demasiado recargadas. Huye de esa tentación y recuerda que lo más importante es que la audiencia esté cómoda y preste atención: si lo que pones en la pantalla es difícil de entender —por el tipo de fuente o por el tamaño de la letra— conseguirás que el público preste más atención a lo que has escrito que a lo que estás diciendo, para al final acabar desconectando.

Con relación al tamaño de la fuente, hay muchas teorías y recomendaciones que no se ajustan al ciento por ciento de las situaciones. Te sugiero que, antes de elegir el tamaño de la letra, reflexiones sobre el tipo de sala en el que vas a hablar y el tamaño de la pantalla sobre la que vas a proyectar. Si es una gran sala con una pantalla relativamente pequeña, tendrás que utilizar una fuente más grande que en otras ocasiones.

En mi opinión, y salvo que seas un gran experto en diseño gráfico, limítate a utilizar una sola fuente en toda la presentación y evita la proliferación abusiva de subrayados, negritas o diferentes tamaños de letra,

porque puedes acabar proyectando una imagen de caos.

Por último, es importante tener en cuenta que las grandes empresas suelen adoptar directrices corporativas sobre el uso de fuentes en documentos comerciales, incluidas las presentaciones en PowerPoint. Estas directrices suelen formar parte del manual de marca o de imagen corporativa.

Saber escoger el fondo

Como ocurre con las fuentes, muchas empresas tienen sus propias plantillas —en inglés, *templates*—. En estos casos hay que seguir las indicaciones de identidad corporativa que se hayan marcado.

Para el resto de situaciones, sugiero elegir siempre un fondo neutro en un solo color, que facilitará el diseño posterior del contenido. En demasiadas ocasiones se incluyen como fondo fotografías que acaban acarreando dos nefastas consecuencias: por una parte, que el fondo se convierta en el protagonista de nuestra presentación, en vez del mensaje concreto que se quiere comunicar en cada diapositiva o *slide*; por otra, una imagen muy poco profesional de las fotografías o textos sobre ese fondo, lo que se conoce como “efecto pegote”.

El color de fondo que permite diseñar con más facilidad —siempre y cuando no seas un profesional de la materia— es el blanco. Aporta brillo y luminosidad a la sala, por lo que es especialmente recomendable para presentaciones que vayan a ser proyectadas en espacios pequeños.

Un fondo negro es mucho más formal, al mismo tiempo que consigue un alto impacto en la audiencia si se intercala puntualmente en una presentación de fondo blanco. Por ejemplo, reforzará un concepto clave y generará un pequeño cambio en el ritmo de la exposición.

Si vas a entregar a la audiencia una copia impresa de la presentación, asegúrate de que todo queda perfecto. Ten en cuenta que, cuando se trate de una presentación con fondo negro, además de utilizar cantidades ingentes de tinta, es muy posible que el efecto que habías diseñado en pantalla quede totalmente desdibujado sobre papel.

No te animes demasiado

Como regla general, no incluyas animaciones, sonidos o movimientos en la presentación, a menos que aporten un valor añadido concreto. Afortunadamente, los tiempos en los que todas las presentaciones tenían efectos voladores, transiciones que parecían malabares y textos que se encendían y apagaban han pasado a la historia; aunque todavía hay alguna persona que insiste en este enfoque. El efecto que se consigue así es el de distracción: la audiencia se concentra en lo que está pasando en la pantalla y se olvida de escuchar el mensaje del ponente.

Calidad, y no cantidad

Limita al máximo la cantidad de información escrita que incluyas en tu presentación. En la medida de lo posible, se trata de escribir un titular o incluso una sola palabra. Recuerda que la presentación debe reforzar y dar soporte al mensaje, y no al revés.

Hay que evitar a toda costa el *efecto teleprompting*, que consiste en escribir en las dispositivas o *slides* de la presentación todo lo que se va a decir, para poder leerlo directamente de la pantalla. Por cierto, un *teleprompter* es el dispositivo que utilizan los presentadores de televisión para leer lo que tienen que decir, dando la apariencia de que no lo están leyendo.

Una presentación, no un cuadro

Dice el refrán castellano que “Una imagen vale más que mil palabras”. Ése será el efecto pretendido cuando incorpores una imagen a la presentación. Añadir siempre significado y valor a tu mensaje.

Siempre que puedas, no incluyas en cada *slide* o diapositiva más de una imagen. Procura que ésta sea potente y guarde una relación clara

con el mensaje. También debe ser de una calidad profesional, para evitar efectos tan poco agradables como el pixelado o la distorsión.

Actualmente tienes multitud de posibilidades a la hora de elegir la imagen más adecuada al mensaje y al diseño de la presentación —en este orden—. Conviene, por tanto, que le dediques el tiempo necesario. En el capítulo 11 incluyo enlaces a varios bancos de imágenes.

Alternativas a PowerPoint

Para terminar el apartado dedicado al apoyo visual, cabe recordar que existen otros programas con la misma prestación que PowerPoint y que funcionan —al menos— igual de bien. Los más conocidos son KeyNotes, el *software* de Apple para el desarrollo de presentaciones, y también Prezi, un *software* de libre acceso que se ha puesto muy de moda recientemente (http://prezi.com). El primero es muy potente a la hora de diseñar, y suele ser el preferido de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad. El segundo se basa en la generación de un viaje visual con una presentación muy dinámica.

Parte II

Un poco de malabares

–LO TENGO TODO CONTROLADO PARA HABLAR EN PÚBLICO.
¡MENOS EL PÚBLICO!

En esta parte…

Con las bases de la comunicación en público bien asentadas, ahora toca entrar en detalle y empezar con la práctica. En esta parte vas a encontrar distintas propuestas de estructura para tu presentación, así como fórmulas y consejos para aquellos momentos clave del proceso, como son la introducción, el cierre y el turno de preguntas. Te presentaré después los recursos y técnicas más utilizados a la hora de presentar, estrategias sencillas que van a incrementar el valor de tu presentación, como el uso de citas o testimonios. Me entretendré en especial en el arte de contar historias, el *storytelling*, y haré todo lo posible por ofrecer soluciones a los errores más comunes que se cometen a la hora de presentar, sin olvidar el tan extendido pánico escénico o a hablar en público.

Capítulo 5

La estructura de la charla

En este capítulo

- Un esquema general para organizar tu discurso
- Estructuras detalladas en diez y siete pasos
- Empezar y terminar de la mejor manera posible

En el proceso previo a la comunicación en público, cuando se prepara la presentación, resulta básico trabajar duro hasta dar con la estructura adecuada. Son los cimientos de toda la comunicación, lo que marca las líneas por donde se va a desarrollar el discurso. Saber de qué idea vienes y hacia qué idea vas te dará la base sobre la que articular tus palabras, con la tranquilidad y seguridad de saber que todo sigue un plan que has ideado previamente. De lo contrario, corres el riesgo de perder a tu audiencia y también perderte tú, y acabar dando tumbos sobre una misma idea sin saber cómo pasar a la siguiente.

En este capítulo voy a dar unas cuantas directrices para que puedas elaborar un esquema válido de presentación. Haré un especial hincapié en los dos momentos en los que te juegas una buena parte de tus posibilidades de éxito: la introducción, cuando tienes que atrapar a la audiencia, y la conclusión, cuando le pides que pase a la acción.

Orden del discurso

En el capítulo 1, “Al principio fue el mensaje”, analicé la curva de atención de la audiencia. Recordarás que cuando comienza una presentación existe un pico de atención especialmente alto, que ese nivel va bajando de forma considerable y que, de nuevo al final, aparece otro pico de atención.

Tener en cuenta toda esta información te va a ser muy útil a la hora de organizar la charla. Se trata de aprovechar los momentos de máxima atención del público para presentar el mensaje principal. En este apartado voy a tratar de mostrarte distintas aproximaciones a un mismo problema: qué decir primero, con qué continuar y cómo llegar al final con la audiencia implicada.

Un esquema multiusos

Voy a presentarte varios enfoques, complementarios entre sí, que puedes aplicar a la hora de decidir por dónde empezar y por dónde seguir. Como primer paso, es conveniente un modelo general para estructurar una charla. Bien podría ser el que incluyo a continuación; por cierto, he marcado en negrita los momentos de máxima atención del público.

1. Bienvenida y agradecimiento, muy breve.
2. **Mensaje principal.** Un titular que indique el propósito de la intervención y dé un motivo para que te escuchen.
3. Definir el problema.
4. Beneficios de resolver el problema.
5. Tu solución.
6. **Refuerzo del mensaje principal.**
7. **Conclusión y próximos pasos** *(call to action).*

Como modelo general, esta estructura de charla se puede aplicar a cualquier presentación profesional. Pero, por su amplitud y versatilidad, no te lo pone fácil a la hora de concretar las dudas que aparecen al entrar en

materia y prestar atención a los detalles. Los modelos que incluyo a continuación tratan de completar algunas de estas lagunas.

Por favor, no más de diez

Guy Kawasaki, fundador de Alltop y antiguo ejecutivo de Apple, sostiene que una presentación que busca un acuerdo de carácter comercial, por ejemplo, obtener capital, hacer una venta o formar una alianza, no debe tener más de diez diapositivas *(slides)*. La razón es que Kawasaki considera que el ser humano no puede asumir más de diez conceptos en una sola reunión. Además, sostiene que si alguien necesita más de diez diapositivas para explicar su negocio es porque, seguramente, no es un negocio.

Los diez conceptos que debe incluir esa presentación son los siguientes:

1. El problema.
2. Tu solución.
3. El modelo de negocio.
4. La tecnología.
5. Marketing y ventas.
6. Competencia.
7. Equipo.
8. Proyección e hitos.
9. Estatus y cronograma.
10. Resumen y llamada a la acción *(call to action)*.

Aún menos, sólo con siete

Otro autor, Paul Kelly, sugiere que una buena presentación puede realizarse con sólo siete diapositivas siempre que se siga la estructura que propone. Básicamente, consiste en la siguiente organización:

1. **Captar la atención de la audiencia.** Dicho de otra forma, dale al público una razón para escucharte. Genera el deseo de seguir prestando atención a lo que vas a contarles. Es el momento de involucrar emocionalmente a la audiencia, de presentar tu historia de tal forma que sea interesante y relevante para el público.
2. **Aportar los antecedentes.** Son los elementos necesarios para entender la situación actual**.**
3. **Generar tensión,** poniendo de manifiesto las consecuencias que tendría no actuar. De nuevo es clave presentar esta información con una importante carga emocional. Recuerda que buscas involucrar a la audiencia.
4. **Clímax.** Ha llegado la hora de que el público entienda que ha de tomar una decisión. Si la presentas bajo la forma de una elección por parte de la audiencia, permites que el público se involucre mucho más. Pero, ¡ojo!, se trata de que todo el mundo vaya en la misma dirección; es muy importante estar seguros de que no dejas abiertas otras puertas. Se trata de pasar del problema a la solución.
5. **Opciones.** La audiencia se enfrenta a dos posibilidades: mantener el problema tal como lo conoce, sin hacer nada, o afrontarlo cambiando la situación actual. Es fundamental que la decisión recaiga en el público.
6. **Resolución del problema.** En este momento es cuando la audiencia debería aceptar la solución que has propuesto. A estas alturas está lo suficientemente involucrada en el proceso como para aceptar tu solución como la más adecuada.
7. **Próximos pasos.** En este punto tienes que llamar a la acción; es decir, tienes que asegurarte de que la audiencia da el paso que te has planteado como objetivo y, para ello, nada mejor que explicitarlo. Es lo que en inglés se denomina “*call to action*”.

Figura 5-1:

El esquema en siete pasos de Paul Kelly

Fuente: http://www.elartedepresentar.com/

Momentos clave del discurso

Una vez que tienes claro el orden y la estructura de la presentación, vale la pena hacer un esfuerzo especial preparando dos momentos que tienen una gran importancia: el principio, cuando cuentas con el máximo pico de atención de la audiencia, y el final, momento en que se terminan las palabras y pides dar paso a la acción.

Hacer una entrada triunfal

Existen muchos mitos sobre cómo debe comenzarse una intervención. Hay quienes sostienen que se debe empezar con mucha fuerza, contando un chiste o una anécdota que cautive a la audiencia. En mi opinión, sólo tiene sentido si la anécdota o el chiste refuerzan claramente el sentido del mensaje clave. De lo contrario, se puede acabar produciendo un efecto indeseado: al terminar, la audiencia recordará perfectamente el chiste, pero no la idea fuerza que querías que "te compraran".

En la curva de atención del público existen dos momentos de pico: al comienzo y al final. Precisamente por eso hay que aprovecharlos para colocar el mensaje principal y llamar a la acción de la audiencia. Es, por tanto, cuando hay que ser más eficaces en la comunicación. Desaprovechar esa oportunidad contando un chiste que no viene a cuento, aunque sea muy gracioso, es sencillamente malgastar un tiempo precioso.

Conviene, eso sí, tener en cuenta algunas recomendaciones para comenzar la intervención.

- ✔ Guionizar las dos primeras frases. Es decir, pensarlas muy bien, escribirlas e interiorizarlas. No hay nada más deprimente que un ponente que empieza dubitativo, con poca energía o liándose con lo que quería decir. Es posible que para cuando coja confianza en sí mismo la audiencia haya decidido desconectar definitivamente. Se puede empezar con un dato poco conocido pero relevante ("¿Sabíais qué…?"), con una pregunta directa ("¿Quién me puede decir…?") o

con una cita (“Shakespeare dijo una vez…”), por citar sólo unos ejemplos.

- ✔ Mostrar energía y entusiasmo.
- ✔ Exponer argumentos que sean fáciles de asumir por la audiencia ayudará a generar cierta empatía que hará que el público esté más receptivo al mensaje. Ejemplo: “Todos sabemos lo complicado que es estar al día con todas las novedades en redes sociales.”
- ✔ Dar desde el primer momento una razón por la que se te debe escuchar, en términos de beneficio para la audiencia, suscitará inmediatamente un deseo de saber más sobre el tema. Ejemplo: “Os voy a enseñar cómo es posible sacar más provecho de vuestra próxima negociación.”
- ✔ Expresar el sentido de la presentación o del discurso te ayudará a gestionar adecuadamente las expectativas. Ejemplo: “Hoy veremos las diferentes promociones que aplicaremos en el lanzamiento del producto X.”

Patricia Fripp, experta formadora en presentaciones en público, sugiere algunas frases para comenzar las intervenciones:

- ✔ Nunca olvidaré la primera vez que…
- ✔ ¿Qué sería hoy del mundo si…?
- ✔ No deja de sorprenderme que…
- ✔ ¿Os imagináis que…?
- ✔ Me gustaría empezar con una lección de historia…
- ✔ Cuando era pequeño mi padre siempre solía decirme…
- ✔ Ya sabéis lo que se siente cuando…
- ✔ ¿Quién de nosotros no ha experimentado…?

No obstante, lo importante es utilizar estos recursos para reforzar

el mensaje clave que quieres transmitir. De nada sirve contar una bonita historia, por más interesante que sea, si no contribuye a movilizar a la audiencia en el sentido deseado.

Un ejemplo muy interesante de cómo empezar una comunicación en público es, una vez más, el famoso discurso de Steve Jobs en Stanford. En sólo tres frases fue capaz de generar el máximo interés en su audiencia y dar una razón para escucharle. Lo puedes ver en http://stanford.io/YhHS1.

Despedirse de forma memorable

Si has hecho bien tu trabajo, cuando llegues a los últimos minutos sólo tendrás que hacer dos cosas:

> ✔ Insistir de nuevo en la idea fuerza que quieres que la audiencia se lleve a casa. Ejemplo: “Estamos acabando. Me gustaría que hoy os llevarais al menos un par de ideas; sólo dos. La primera es que… La segunda es que…”
>
> ✔ Hacer una llamada a la acción. Es decir, expresar claramente qué esperas que la audiencia haga a partir de ese momento. También puede plantearse en términos de próximos pasos. Ejemplo: “Me gustaría, por tanto, que a partir de ahora tengáis en cuenta mis recomendaciones…” o “el siguiente paso es que hagáis…”.

Un ejemplo magnífico de cierre es el que pronunció el presidente John Fitzgerald Kennedy en junio de 1963 en Berlín, en el balcón del edificio Rathaus Schöneberg, con motivo del decimoquinto aniversario del bloqueo de Berlín impuesto por la Unión Soviética. Con su famosa frase “*Ich bin ein Berliner*” (“Soy un berlinés”) fue capaz de resumir todo el espíritu de su discurso y concentrar en unas pocas palabras la idea fuerza: su solidaridad con los habitantes de la ciudad. Aquí puedes echarle un vistazo: http://bit.ly/2IFzg3.

Capítulo 6

Técnicas para ser más efectivos

En este capítulo

- Trucos sencillos para mejorar un discurso
- Citas, anécdotas, testimonios y otras estrategias de refuerzo
- Aprender a contar historias para cautivar a la audiencia

¿C ómo expresar de la mejor manera posible lo que quiero decir? ¿Es oportuno explicar una anécdota personal si tiene algún tipo de relación con la idea fuerza? ¿Resulta adecuado empezar con una cita, o corro el riesgo de parecer demasiado pedante? ¿Es mejor ser concreto e ir directamente a los datos, o es preferible contar una historia e intercalar las cifras?

Después de haber repasado las distintas posibilidades que tienes a la hora de armar la estructura del discurso, toca llenarlo de contenido. En este capítulo te describo distintas herramientas que puedes utilizar para elaborar tu discurso y que no se limite a ser una simple acumulación de hechos y datos, pues ése es precisamente el camino más rápido para perder la atención de la audiencia. Apoyarse en estas técnicas comunicativas que expongo a continuación no te asegura el éxito definitivo en tu presentación, pero sí va a ayudarte a evitar los bostezos entre el público.

Herramientas fáciles de usar

En este apartado te presento algunos trucos y técnicas que se pueden incorporar fácilmente a cualquier discurso, como son el uso de citas, elementos audiovisuales o anécdotas. Para poner en práctica estos consejos no hace falta ser ningún gran experto ni tampoco dedicar muchas horas a investigar y a ensayar. Aunque no te dejes engañar por su aparente sencillez, porque estas técnicas no tienen precio a la hora de atrapar la atención de la audiencia durante la presentación y darle credibilidad.

Citas

Es, sin duda, una de las técnicas de comunicación más extendidas y efectivas que existen. Se trata de poner en boca de otras personas lo que tú quieres decir. No hay forma de generar más credibilidad en el mensaje que dejar que otras personas de reconocido prestigio digan lo que quieres transmitir.

En el caso de las citas, se suele elegir las de personajes históricos o de la vida pública actual. Existen multitud de páginas web que recopilan citas agrupadas por autor, época, temática o idioma. En mi opinión, Wikiquote es la mejor. También es frecuente encontrarlas en Twitter —normalmente identificadas con #citas o #quotes—. El reto será precisamente dar con la cita adecuada para ilustrar la idea que se quiere transmitir.

Es importante que al elegir al autor de la cita lo hagas pensando en la audiencia. Valora qué personaje puede aportar mayor credibilidad al mensaje. Por ejemplo, si vas a realizar una presentación a un público de perfil tecnológico o emprendedor, citar a Steve Jobs puede ser una gran idea. Si el público es de perfil académico, citar a un gran filósofo de la Antigüedad o a un premio Nobel también puede ayudarte a conseguir tu objetivo.

Testimonios

En el caso de los testimonios, el enfoque es un poco distinto. No se trata

tanto de utilizar frases o aseveraciones de grandes personajes públicos como de encontrar a la persona adecuada. A veces, de cara a una reunión interna, utilizar una afirmación del presidente de la empresa puede ser la clave. En otras ocasiones, poner sobre la mesa la declaración de un cliente satisfecho puede ayudarte a avanzar en una relación comercial. Y en muchas otras, un testimonio de un líder de opinión puede acabar convenciendo a un potencial inversor. En todos los casos, la filosofía sigue siendo la misma: que otros digan lo que tú quieres decir. Así se consigue un plus de credibilidad.

Es fundamental que la cita o el testimonio que utilices sea auténtico y que se atribuya a la persona correcta. Para la credibilidad de tu mensaje, no puedes permitirte errores en este punto. Si presentas los testimonios en vídeo, aportarás todavía una mayor credibilidad.

Anécdotas

El uso de anécdotas y experiencias personales para reforzar el mensaje es especialmente eficaz. Permite que el público tenga cierta empatía contigo y se muestre más abierto a aceptar tu mensaje. Esta técnica es, en cierto modo, una versión más sencilla del *storytelling*, que te explico en la segunda parte de este capítulo.

Algunos grandes comunicadores de nuestro siglo como Steve Jobs o Barack Obama han utilizado frecuentemente esta técnica para ilustrar conceptos y reforzar ideas.

Repetición

Es quizá la técnica de comunicación más básica y más potente que existe. Se trata sencillamente de repetir una —o varias veces— un determinado concepto o mensaje para asegurarse de que la audiencia lo ha entendido o interiorizado. Aunque es tremendamente eficaz, en muchos casos también puede generar el efecto contrario: en realidad, a nadie le gusta que le repitan una y otra vez las mismas cosas.

En este punto es importante recordar que se puede decir lo mismo de mil maneras distintas. El reto está precisamente en ser capaz de hacerlo sin generar rechazo en la audiencia.

La repetición puede formularse en combinación con las técnicas ya mencionadas: con un testimonio, con una cita, con una anécdota personal… Está recomendada especialmente para conceptos complejos y para los mensajes clave.

Audiovisuales

El lenguaje audiovisual es muy potente. Por algo es el preferido por el ser humano. A través del vídeo se generan emociones y estados de opinión. Las estadísticas actuales dicen que más del 80% del tráfico generado en Internet corresponde precisamente al vídeo. Esto significa que hay miles de posibilidades de reforzar el mensaje a través del vídeo, y que nuestro público va a agradecer que se incorpore el lenguaje audiovisual a la presentación.

De hecho, muchas presentaciones mediocres llegan a ser eficaces gracias a la proyección de un vídeo que recoge la esencia del mensaje que se pretende comunicar y que invita a la audiencia a actuar.

Cuéntame un cuento

El *storytelling* es una de las formas más antiguas de comunicación. De hecho, esta técnica narrativa, previa a la escritura, es tan antigua como el propio ser humano. Se utilizaba para entretener, pero, sobre todo, para transmitir el conocimiento de una generación a la siguiente. Consiste en convertir una idea o mensaje en una pequeña historia.

Su eficacia radica en la extraordinaria capacidad del ser humano para recordar historias o cuentos. De alguna manera se establece una conexión emocional entre el narrador y su audiencia, con la que el mensaje se hace mucho más poderoso y perdura en el tiempo.

Érase una vez…

Cualquier persona que tenga hijos o se relacione habitualmente con niños pequeños utiliza esta técnica de forma natural. De forma inconsciente, al contar cuentos o pequeñas historias que ilustran algún concepto que se quiere explicar, se está haciendo *storytelling*. Todos esos pequeños relatos suelen incorporar una moraleja que, en realidad, es la esencia del mensaje que se pretende transmitir al niño.

Pues bien, si se traslada este concepto al mundo de la comunicación en público, “la moraleja” se convierte en el mensaje clave que se quiere comunicar a la audiencia. Es decir, comunicar emocionalmente es mucho más eficiente que la pura transmisión de información. Por tanto, se puede afirmar que el *storytelling* es un método probado para comunicar de forma efectiva y para generar empatía con la audiencia. En palabras del experto Antonio Núñez, “El *storytelling* es el arte de crear relatos con propósitos persuasivos de vinculación emocional”.

La clave de este tipo de historias es que contienen analogías y metáforas que hacen que ideas complicadas se conviertan en sencillas y memorables. Si buscas con detenimiento en tus recuerdos, seguro que encontrarás una historia que, debidamente adaptada al propósito de tu discurso, puede ayudarte a vender mejor el mensaje. De hecho, contar historias funciona porque:

> ✔ La audiencia precisa hacer menos esfuerzo de atención.
>
> ✔ Se apela a las emociones y, por tanto, las personas son más proclives a la acción.
>
> ✔ El relato puede ser la plataforma ideal para desarrollar nuevas ideas o alternativas.

Si te resulta difícil desarrollar tu propia historia desde cero, puedes recurrir al uso de pequeñas anécdotas o experiencias personales que ilustren el sentido del mensaje.

Aprender de los maestros

Uno de los ejemplos más conocidos de todos los tiempos es el famoso discurso que Martin Luther King dio en 1963 ante miles de personas en el Lincoln Memorial de Washington y que ha dejado en nuestra memoria la frase "*I have a dream*". Su intención era explicar al mundo, pero sobre todo a las personas que le estaban escuchando en vivo y en directo, en un momento de gran tensión, su visión de lo que sería el futuro si luchaban juntos y unían fuerzas. Y lo hizo a través de una pequeña historia que se ha convertido con el paso del tiempo en un gran mito. Ver y escuchar este alegato es una experiencia irrepetible de comunicación en público y de liderazgo inspirador, que apela a la emoción, pero también a la razón.

Extracto del discurso realizado durante la Marcha a Washington por el Trabajo y por la Libertad (28 de agosto de 1963, Washington, D.C.).

Yo tengo un sueño: que algún día, en las tierras rojas de Georgia, hijos de antiguos esclavos e hijos de antiguos dueños de esclavos se podrán sentar juntos a la mesa de la hermandad.

Yo tengo un sueño: que un día el estado de Misisipi, un estado ardiente por el calor de justicia, ardiente por el calor de la opresión, se transformará en un oasis de libertad y justicia.

Yo tengo un sueño: que mis cuatro pequeños hijos algún día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de la piel, sino por sus caracteres.

¡Hoy yo tengo un sueño!

Yo tengo un sueño: que un día, en Alabama, con sus racistas viciosos, con su gobernador, con sus labios goteando palabras de interposición y anulación, un día allí en Alabama los pequeños negros, niños y niñas, podrán unir las manos con pequeños blancos, niños y niñas, como hermanos y hermanas.

¡Hoy yo tengo un sueño!

En el mundo de la empresa existe otro ejemplo mucho más moderno, que también ha pasado ya a la historia como un ejercicio brillante de *storytelling* en la comunicación en público. Se trata del discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford. Durante su alocución a los alumnos recién graduados, Jobs presenta hasta tres historias personales que contienen unos mensajes no olvidados hasta hoy y que, sin duda, seguirán siendo recordados durante muchos años. Pero esos pretendidos mensajes personales eran en realidad los valores corporativos de su marca. Incluso se permitió citar a su competencia más directa y, de alguna forma, acusarla de haberle copiado alguna de sus ideas. En este personaje extraordinario, y en su gran habilidad de comunicación, confluyen hasta llegar a confundirse los valores de su marca personal, como líder y como icono social, y los de su empresa.

Extracto del discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford (12 de junio de 2005)

Tengo el honor de estar hoy aquí con vosotros en vuestro comienzo en una de las mejores universidades del mundo. La verdad sea dicha, yo nunca me gradué. A decir verdad, esto es lo más cerca que jamás he estado de una graduación universitaria.

Hoy os quiero contar tres historias de mi vida. Nada especial. Sólo tres historias.

[…]

Como ya no estaba matriculado y no tenía clases obligatorias, decidí asistir al curso de caligrafía para aprender cómo se hacía.

Aprendí cosas sobre el serif y las tipografías de palo seco, sobre los espacios variables entre letras, sobre qué hace realmente grande a una gran tipografía.

Era sutilmente bello, histórica y artísticamente, de una forma que la ciencia no puede capturar, y lo encontré fascinante. Nada de esto tenía ni la más mínima esperanza de aplicación práctica en mi vida. Pero diez años más tarde, cuando estábamos diseñando el primer ordenador Macintosh, todo eso volvió a mí.

Y diseñamos el Mac con eso en su esencia. Fue el primer ordenador con tipografías bonitas. Si nunca me hubiera dejado caer por aquel curso concreto en la universidad, el Mac jamás habría tenido múltiples tipografías, ni caracteres con espaciado proporcional. Y como Windows no hizo más que copiar el Mac, es probable que ningún ordenador personal los tuviera ahora.

¿Cómo contar buenas historias?

Entiendo que a estas alturas puedes llegar a pensar que para utilizar la técnica del *storytelling* hay que ser un personaje fuera de lo común. En

realidad es sencillo. Si piensas en tu libro preferido, seguro que eres capaz de explicar su argumento aunque lo hayas leído hace muchos años. O si recuerdas el comienzo de la última película que te haya gustado, te darás cuenta de que te sentiste atrapado por el argumento desde los primeros momentos. ¿Qué hay en común entre estas dos formas de comunicación? Las dos cuentan historias, y no hay ninguna otra forma de comunicar más eficaz.

No todos los autores de historias logran conectar con la audiencia; seguro que te vienen a la memoria libros que no acabaste de leer o películas que nunca terminaste de ver. De hecho, la comunicación política está llena de intentos más o menos desafortunados de utilizar esta técnica para conectar con la audiencia. El reto no sólo está en tener un buen argumento o un buen guión, sino también en tener la credibilidad personal o corporativa para comunicarlo.

Por tanto, no basta con crear una buena historia. Además debe ser relevante para la audiencia, inspiradora y creíble; y, para ello, nada mejor que algo que esté basado en una experiencia real. No es un reto imposible. Todo el mundo cuenta historias cuando explica a sus compañeros de trabajo lo que hizo el fin de semana o cuando le cuenta a su pareja cómo fue el último comité de dirección. Si lo piensas bien, en todos los casos se construye una historia con un argumento sólido, un principio, un final y unos protagonistas.

Nancy Lamb, otra gran experta en *storytelling*, recomienda seguir el siguiente proceso antes de empezar a construir una historia:

1. Comenzar definiendo el objetivo y preguntarse por qué es importante alcanzarlo.
2. Plantearse cuáles van a ser los obstáculos que pueden impedir el objetivo final.
3. Establecer los pasos que hay que dar para alcanzar la meta deseada.

Al crear una historia para una presentación, independientemente de si es

pura ficción o de si se basa en una historia real, estos tres pasos te ofrecen un primer esquema sobre el que construir el mensaje y la propia historia. A esto hay que añadir la creatividad y la capacidad para hacer que esa historia sea realmente memorable para la audiencia. Como referencia, ten en cuenta que las características y claves más importantes de esta técnica son las siguientes:

- ✔ El *storytelling* debe incorporar una secuencia de los acontecimientos. Normalmente en orden cronológico, con presentación, nudo y desenlace, aunque puede hacerse de muchas otras formas.
- ✔ Incorpora siempre a un personaje que se enfrenta a un conflicto. Esta situación suele generar cierta empatía con la audiencia, que puede llegar a preguntarse qué haría si tuviera que enfrentarse a la misma situación.
- ✔ Para que el relato sea efectivo debe incorporar emociones y sensaciones. Es precisamente este ingrediente el que hará que el mensaje cale más y mejor, y que sea también más memorable.
- ✔ Lo que se cuente debe ser verdad o reflejar una verdad cotidiana. La falta de verosimilitud restará credibilidad al relato y, por tanto, efectividad a la comunicación.
- ✔ El relato debe aportar sentido y ayudar a superar el conflicto o el problema que se plantea. Si esto se entiende de forma natural, se habrá conseguido el propósito principal: que la idea se entienda, se acepte y se recuerde.

Además de los ejemplos de Steve Jobs o Martin Luther King, existen otros muy interesantes que cualquier persona que quiera empezar a usar la técnica del *storytelling* no debería perderse. Te los resumo a continuación:

- ✔ Isabel Allende. Su conferencia en inglés “Historias de pasión” de marzo de 2007 fue realmente memorable. La autora y activista habla de mujeres, de feminismo y, por supuesto, de pasión. http://bit.ly/9ftFfA
- ✔ Mario Vargas Llosa. Su conferencia “Elogio de la lectura y la ficción” pronunciada en la Academia Sueca en diciembre de 2010, en la

ceremonia de entrega del Premio Nobel de Literatura, es un ejercicio maravilloso de *storytelling*. http://bit.ly/IBX5r7

- ✔ Barack Obama. Su discurso “Un nuevo comienzo” en junio de 2009 en El Cairo (Egipto) es toda una declaración de intenciones respecto a su compromiso con el mundo musulmán. Es un ejemplo brillante de esta técnica de comunicación. http://bit.ly/1.usa.gov/brxnFF

No cabe duda de que hay mucha controversia alrededor del uso del *storytelling* en las estrategias de comunicación de las organizaciones, sobre todo en el ámbito político. Hay quienes ven en esta técnica una “máquina de fabricar historias y formatear las mentes”, como dice Christian Salmon. Esta crítica se basa en aquellos casos en los que se ha manipulado y deformado la realidad hasta crear una nueva que se ajustaba a los intereses, a veces perversos, de ciertos líderes políticos. Según este autor, un ejemplo claro de utilización torticera de esta técnica son los relatos de la administración Bush para justificar aspectos tan polémicos y relevantes como los atentados del 11 de septiembre y las invasiones de Afganistán e Irak. También afirma que el *storytelling* sirvió al ex presidente francés Nicolas Sarkozy para ganar su pelea electoral contra su oponente Ségolène Royal.

Capítulo 7

Coloquios y presentaciones en grupo

En este capítulo

- Responder a las demandas de la audiencia
- Cuando el turno de preguntas se complica
- Coloquios y debates con moderador

Dependiendo del contexto y del tipo de comunicación en público que vayas a realizar, puede ocurrir que no estés solo ante el peligro. No es raro que tengas que compartir la presentación con otro colega, o incluso con varios, lo que puede provocar algunos recelos o incentivar la competencia entre los ponentes. Para evitar suspicacias y garantizar la colaboración, te recomiendo que te empapes de los contenidos que ofrezco en la segunda parte de este capítulo, dedicado a esas situaciones en las que hay que compartir escenario.

Antes, sin embargo, analizaré ese momento tan habitual en cualquier presentación, cuando se abre el turno de preguntas para la audiencia o empieza un coloquio con otros asistentes. A veces, este diálogo posterior se convierte en lo mejor de la presentación; pero, en otras ocasiones, termina convirtiéndose en la puntilla que acaba de enterrar la ponencia. En el siguiente apartado te doy las claves para hacer del turno de preguntas una extensión de la presentación, y no un pequeño caos que acabe difuminando el mensaje que querías comunicar.

La guinda del pastel

En general, es el ponente quien decide en qué momento y cómo se producirá el turno de preguntas, salvo que su intervención tenga lugar en el marco de un evento en el que la organización o el moderador determinen las reglas. Dado que la comunicación en público es en realidad un ejercicio de persuasión que precisa de todos los ingredientes, técnicas y habilidades mencionados en este libro, lo ideal es dejar el turno de preguntas para el final, cuando se haya tenido la oportunidad de entregar el mensaje completamente.

Las preguntas de la audiencia

Es importante que indiques desde el principio cómo vas a manejar la fase de las preguntas, para así gestionar las expectativas de la audiencia correctamente. También deberás indicar si quieres recibir preguntas, sugerencias o comentarios a través de Twitter.

Para que el momento de las preguntas sea lo menos estresante posible, es recomendable preparar previamente una lista con las preguntas más probables y sus correspondientes respuestas. Te permitirá estar más seguro, y te servirá además para hacer un ejercicio de empatía con la audiencia; es como si te pusieras en su lugar e imaginaras qué preguntarías en esa situación.

Cuando llega el momento de la verdad, es conveniente tener muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✔ Pedir a una persona de confianza que tenga preparada una pregunta. Puede servir para romper el hielo —la primera pregunta no es siempre fácil de conseguir— o para formularla después de alguna pregunta difícil donde no hayas estado especialmente hábil respondiendo. En este caso, te da la oportunidad de restituir tu imagen de alguna forma.

- ✔ Responder brevemente y de forma clara. No hay nada más descorazonador para la audiencia que tener la sensación de que el orador da otra charla completa después de cada pregunta.
- ✔ Ilustrar la respuesta con un ejemplo puede reforzar el mensaje.
- ✔ Decir la verdad. Si no la sabes, dilo; o explica que necesitas tiempo para obtener la información y que responderás a la pregunta personalmente. No te inventes nada porque existe la posibilidad de que alguien en la audiencia tenga la respuesta correcta y la manifieste en público.
- ✔ Permite preguntas de cualquier persona y asegúrate de que vienen de fuentes diversas: no sólo jefes o subordinados, no sólo gente de las primeras filas, no sólo quien te cae bien… Ayudará a dar mayor credibilidad a tu persona y a tu mensaje.
- ✔ Escucha la pregunta mirando a quien la formula, pero respóndela a toda la audiencia. Se evita así que se generen conversaciones personales.
- ✔ Evita las repreguntas siempre que sea posible. Monopolizar la conversación con una sola persona genera cierta frustración en el resto de la audiencia. Si alguien persiste en preguntar una y otra vez, invítale a amablemente a seguir la conversación después de la presentación.
- ✔ Evita a toda costa el conflicto con algún miembro de la audiencia. Las posibilidades de que ese conflicto afecte a la eficacia de tu comunicación son muchas. En cuanto observes algún indicio de conflicto, pon en marcha una estrategia de salida, como introducir la pregunta de otro miembro de la audiencia o finalizar el turno de preguntas.

Una técnica muy útil a la hora de responder a una pregunta consiste en repetirla. Este gesto tan simple te permitirá:

- ✔ Ganar tiempo para pensar la respuesta.
- ✔ Asegurarte de que la has entendido bien.
- ✔ Reformularla en términos más amables y convenientes para tu mensaje.

Al finalizar el turno de preguntas, y antes de dar por concluida la presentación, conviene recordar el mensaje principal. Una buena forma de hacerlo puede ser decir algo así como: “Confío en que tras estas preguntas y mi presentación haya podido convencerles de que —introducir aquí el mensaje principal— y que ustedes —introducir aquí lo que espera de la audiencia.”

Compartir la presentación

En muchas ocasiones, la presentación en público se produce en el marco de una mesa redonda, un debate o un panel de expertos. En otras, se trata de una presentación a medias con un colega. En este contexto no sólo debes tener en cuenta tus propias capacidades y habilidades de comunicación, sino contemplar también las reglas de juego que se hayan determinado para la ocasión y conocer todo lo que sea posible de las personas que te van a acompañar en el escenario, al igual que, por supuesto, de los contenidos que allí se van a presentar. Para ayudarte en la labor, aquí empieza un pequeño repaso a los distintos actores que toman partido en una presentación compartida.

El moderador

El moderador es una persona clave en estas situaciones. En primer lugar, porque suele ser quien se ocupa de presentar a los participantes. El contenido de lo que diga y cómo lo diga puede predisponer positiva o negativamente a la audiencia. Por tanto, es muy importante hablar con él antes de comenzar.

En esa conversación previa le puedes sugerir cómo quieres ser presentado e incluso adelantarle los titulares de lo que vas a contar. Es una forma de que el moderador se ponga de tu parte: le facilitas su trabajo y le aportas información de valor. Cuando te presente y explique lo que tú vas a contar estará en realidad trabajando para ti, ya que estará reforzando desde el primer momento tu mensaje principal. Por ejemplo, si el moderador te presenta diciendo que “Nuestro siguiente participante en la mesa redonda es un auténtico experto en redes sociales y nos va a demostrar cómo es posible hacer negocio con ellas”, la audiencia ya sabe quién eres y por qué estás allí, sin que hayas dicho aún una sola palabra.

Por otra parte, de cara al posible debate posterior con otros ponentes, es también muy útil que el moderador conozca alguna cosa de tus contenidos.

Se sentirá más cómodo a la hora de preguntar y enfocará mucho mejor sus intervenciones. Si te llevas bien con el moderador, es muy posible que te dé cierta preferencia: evitará las preguntas más comprometidas y te dará más oportunidades para explicarte, incluso con repreguntas.

Los otros participantes

Para tener éxito en una mesa redonda o coloquio es importante saber quién es quién. Es decir, tienes que saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de tus acompañantes en la mesa. Conviene, por tanto, dedicar un tiempo a hacer una pequeña investigación previa para saber exactamente a qué se dedica cada uno de ellos, a qué organización representa y en concepto de qué, así como conocer qué han publicado sobre el tema, cuál es la situación de su organización y otros detalles que puedan ser de interés.

Como ocurría con el moderador, es muy recomendable tener la oportunidad de conocer personalmente a aquellas personas con quienes vas a compartir escenario. Te dará la oportunidad de generar cierta complicidad que se transmitirá, sin duda, en el coloquio posterior. Por una parte, al tener que charlar con alguien que ya conoces, te sentirás mucho más cómodo; por otra, podrás anticipar cómo puede desarrollarse el debate, identificando temas espinosos, abordando aspectos complementarios o reforzando contenidos en beneficio propio.

Es importante no afrontar un conflicto directo con otros ponentes. Se puede y se debe discrepar de aquellos aspectos que de alguna forma puedan poner en cuestión el sentido de tu mensaje y aprovechar para reforzarlo con tus propios argumentos. Sobre el resto de polémicas que puedan plantearse es mejor quedarse al margen, ya que el riesgo de quedar como un personaje problemático es muy alto.

Cuando hay que compartir la presentación

En algunas ocasiones te verás obligado a compartir una presentación. Esto significa que, sobre la base de un solo mensaje fundamental y una sola presentación, tienen que intervenir dos o más personas. Seguro que te viene

a la mente el último trabajo en grupo que tuviste que presentar en la escuela de negocios o ante un comité de dirección. Este formato de comunicación en público es especialmente sensible. De alguna forma, el éxito de tu trabajo deja de estar sólo en tus manos para estar también en las de otros colegas, que no siempre son buenos comunicadores o tienen el interés de serlo.

Aun a riesgo de parecer extremadamente puntilloso o pesado, desde el principio hay que insistir a los compañeros de presentación sobre la importancia del trabajo conjunto: si el mensaje principal no está suficientemente interiorizado por todos, habrá grandes posibilidades de fracasar. También habrá que insistir en la necesidad de ensayar varias veces. Si existe una ocasión del todo esencial para hacer uno o varios ensayos previos, es precisamente ésta. Ensayar ayudará a pulir los aspectos más espinosos de una presentación compartida, los que frecuentemente generan la mayor parte de conflictos y errores en la puesta en escena: quién cuenta qué, cómo se hace la transición de un ponente a otro, etcétera.

Coloquio con otros ponentes

El debate con otros ponentes o con el moderador puede llegar a ser más estresante que una presentación compartida o que la habitual sesión de preguntas de la audiencia. Se tiende a ver a los demás ponentes como competidores y esto genera nervios. Sin embargo, si empiezas a pensar que están en tu misma situación, la cosa cambia.

La mejor recomendación que puedo hacer en estos casos es distender al máximo la relación, antes incluso de que empiece la exposición. Como ya he comentado en el apartado dedicado al moderador, compartir con él o con los otros ponentes el contenido de tu presentación puede ayudar mucho a relajar los ánimos; lógicamente, te recomiendo que les sugieras a ellos hacer lo mismo. Además, se puede acordar el sentido del debate mediante el reparto de los roles en los que cada uno se sienta más cómodo y pueda participar más activamente.

Si te va a presentar un moderador, es recomendable hablar antes con él para asegurarte de que lo hace como tú quieres. Incluso puede ayudarte con el mensaje principal al incorporarlo como un titular en su introducción y como frase con la que finalice. Tener un buen *feeling* con el moderador te ayudará mucho en el debate. Será más flexible con tus intervenciones y estará más alineado con tu mensaje. También es muy importante conseguir con suficiente antelación información relevante sobre las personas con las que vas a compartir escenario. Eso te permitirá participar de forma más proactiva y con una opinión más formada sobre el tema que debatiréis.

Llegado el momento del debate es importante dejar que lo lidere el moderador, pero asegurándote de que tu papel en el mismo es el que te conviene. Si ves que hay una ocasión en la que es pertinente tu participación, pide al moderador permiso para que te deje hacer una

aclaración o un comentario.

Evita al máximo el conflicto con el moderador o con los participantes del coloquio. En todo caso, intenta dirigirlo a un contexto de discrepancia cordial, en el que puede ser incluso adecuado poner una nota de humor; siempre que venga a cuento y estés muy seguro de que puede ayudarte en tu propósito.

Al final, todo es involucrarse

Cuanta más información tengas, más cómodo estarás. Conocer a los demás ponentes, si es posible escucharlos durante su alocución, y contactar con el organizador y el moderador te dará una información valiosísima de cara a tu intervención. El público tiene que sentir que tu presentación es imprescindible y, para ello, ésta tiene que estar perfectamente coordinada con las demás. No debes dar sensación de improvisación y evita reflexiones en voz alta del tipo “No sé si se va a distribuir mi presentación”, “A lo mejor este ejemplo ya os lo han dado los ponentes anteriores” o “Me temo que me han pisado el contenido de mi intervención”.

Capítulo 8

Corregir los errores y superar los momentos de pánico

En este capítulo

- El miedo a hablar en público
- Diferentes estrategias para ganar confianza
- Los errores que delatan a un ponente poco preparado

El miedo que tienes, te hace, Sancho, que ni veas ni oigas a derechas; porque uno de los efectos del miedo es turbar los sentidos y hacer que las cosas no parezcan lo que son.

MIGUEL DE CERVANTES

Muchas personas sufren de lo que se denomina “pánico a hablar en público”, también conocido como “pánico escénico”. De hecho, hay algunas investigaciones científicas que sugieren que se trata de uno de los miedos más extendidos entre los profesionales. Existen distintos niveles de pánico y, cuando es paralizante y se acaba convirtiendo en una patología, hay que tratarlo desde un punto de vista clínico.

Aunque en la mayoría de los casos no se llega a ese punto, también es cierto que para muchas personas se trata de un problema muy serio, en la medida en que afecta a su desempeño profesional y personal. Para esas personas, hablar en público significa sentir tensión y una serie de síntomas poco agradables: temblor en las manos o en la voz, exceso de sudoración, aumento del ritmo cardíaco… a lo que hay que añadir otras consideraciones, como el miedo a exponerse a la evaluación de los demás.

En este capítulo voy a dar unos cuantos consejos para ayudarte a superar

ese miedo —si es que lo sufres—, así como una lista con los errores más comunes que se cometen a la hora de comunicar en público. Estos errores no son exclusivos de las personas que tienen miedo a hablar ante una audiencia, en absoluto, cualquiera puede cometerlos. Eso sí, diría que el ataque de pánico está bastante garantizado si se afronta una presentación sin tomarse muy en serio la lista de errores que te presento.

Perder el miedo

Para abordar adecuadamente el pánico a hablar en público hay que empezar definiéndolo correctamente. Como indica María Vila, *coach* y profesora de habilidades directivas en la Universidad Camilo José Cela, “El miedo es un sentimiento de angustia que nos puede llegar a paralizar ante la posibilidad de un daño real o imaginario”. En el caso del miedo a hablar en público, “Su impacto es proporcional al tamaño de la audiencia (cuanto mayor sea el número de personas, mayor será el miedo)”. El miedo genera una gran cantidad de adrenalina que puede dejarte paralizado, pero que también puede llegar a jugar en tu favor si sabes cómo. Piensa que la adrenalina puede mantenerte más despierto, más alerta.

Un defecto humano

Llegados a este punto es importante recordar que las personas —y, por tanto, los comunicadores en público— no somos transparentes. Además, la audiencia tiende a mostrar empatía con un ponente nervioso y a exculpar los síntomas leves de tensión que pueda mostrar.

La primera y más importante recomendación es la aceptación: todo el mundo ha tenido en mayor o menor medida miedo a enfrentarse al público. Por tanto, el miedo es un sentimiento humano y es importante aceptarlo. El miedo no va a desaparecer completamente nunca, por lo que no debes obsesionarte con su desaparición, sino con evitar que te paralice.

A fin de cuentas, incluso personajes de la talla de Gabriel García-Márquez, Einstein, Churchill, Juan Ramón Jiménez o Borges expresaron alguna vez su miedo a hablar en público. También los deportistas de élite tienen que enfrentarse a un miedo similar cada vez que compiten, tal como explica en este vídeo el ex futbolista y entrenador Jorge Valdano, con su característica elocuencia argentina: http://bit.ly/15cHZBg.

Técnica de parada del pensamiento

Una vez asumida esa aceptación, es el momento de superar los prejuicios de incapacidad que suelen acompañar al miedo. Esos que te hacen pensar cosas como “no voy a ser capaz”, “se reirán de mí”, “haré el ridículo” o “no sé”, “no puedo”, “voy a fracasar”. En este momento es cuando se puede aplicar la técnica de parada del pensamiento para solucionar el problema. A grandes rasgos, consiste en parar el pensamiento negativo y sustituirlo por uno positivo. Esta técnica se basa en la idea de que cada persona puede elegir lo que piensa, porque el secreto está en la acción.

Ensayar

Además de ser una excelente práctica para mejorar las habilidades —y que recomiendo vivamente—, ensayar la presentación te permite automatizar. Me refiero a simular una cualidad para acabar teniéndola de forma natural. Es importante recordar que si quieres ser realmente efectivo con esta técnica no vale ensayar sólo mentalmente. Debes hacer la puesta en escena en su conjunto, y repetirla tantas veces como sea necesario.

Relajación

La mayor parte de las veces el miedo escénico se supera con un poco de relajación. Para conseguir un estado de relajación hay multitud de posibilidades, casi tantas como personas. Las técnicas más extendidas van desde la meditación hasta la respiración diafragmática. A mí me funciona muy bien salir a correr una hora con un amigo o una buena conversación con algún colega.

Una solución muy útil y muy sencilla de aplicar es la técnica rápida de respiración. Consiste en inspirar por la nariz, retener el aire, contar mentalmente hasta nueve y espirar. Este ejercicio repetido siete veces suele calmar bastante el ritmo del cerebro y de las pulsaciones.

Visualización del éxito

Se trata de una técnica muy interesante. Consiste en imaginar de una forma satisfactoria todo el proceso previo a la presentación en público. Imagínate preparándote para la presentación, llegando al lugar donde la realizarás, recibiendo el aplauso de la audiencia, sintiéndote importante… En definitiva, disfrutando del momento. El objetivo es quedarse con el sentimiento que se experimenta en ese proceso y mantenerlo como una imagen mental.

Pequeñas victorias

Esta técnica consiste en plantearse pequeños avances que puedan desembocar fácilmente en pequeñas victorias. Proponerse pequeños retos de los que estar orgulloso y satisfecho, y que puedas celebrar. Así irás adquiriendo la confianza necesaria para ir desterrando poco a poco el miedo. Estas pequeñas victorias pueden modularse de muchas formas: una de ellas sería obligarse a ensayar; otra opción sería hacer bien la introducción de la presentación —poco más de un minuto de discurso—; y otra, por qué no, lanzarse al ruedo con audiencias pequeñas y amigables antes de dar el paso definitivo.

Coaching

A veces es recomendable contar con ayuda externa. El *coaching* es sin duda una herramienta potenciadora de las capacidades y habilidades personales, que puede marcar la diferencia a la hora de emprender un plan de mejora. Habitualmente se utiliza para acelerar procesos de cambio, afrontar decisiones difíciles, optimizar resultados, incrementar la proactividad o enfrentarse a las propias limitaciones.

Como sugiere María Vila, “El *coaching* es un proceso de aprendizaje transformador que está enfocado a la acción y a los resultados, en el que el *coach* actúa de facilitador”.

Formación

Si para cualquier persona que pretende mejorar una habilidad resulta muy útil realizar un curso de formación específica, en el caso de las personas que tienen cierto pánico escénico está especialmente recomendado.

Además, existen distintos trucos que pueden ayudar a superar la aversión a hablar ante una audiencia. Algunos son de dudosa efectividad, pero otros son mucho más útiles, como el que escuché una vez a Elsa Punset en una conferencia sobre las emociones: “Busca una cara amiga entre el público e imagina que estás haciendo la presentación sólo para ella.” Desde el punto de vista de la eficacia comunicativa hay que decir que esta solución tiene sus limitaciones —¿qué pasa con el resto de la audiencia?—, pero no cabe duda de que puede ayudar a pasar el mal trago mucho mejor.

Los trucos que utilizaba Winston Churchill han pasado a la historia. La leyenda dice que un día se quedó en blanco y olvidó todo un discurso que había memorizado. A partir de aquella experiencia utilizó algunos trucos que le ayudaron a vencer su pánico escénico: desde imaginar que todas las personas de la audiencia tenían un calcetín agujereado (eso le daba seguridad) hasta imaginar que la gente estaba desnuda (una forma de recordar que el público eran personas igual que él y que, por tanto, no había que tener miedo a hablar ante ellas).

En caso de duda, recuerda el método

El método KISS —acrónimo de *Keep It Simple & Straightforward*, en castellano “hazlo sencillo y directo”— es uno de los principios básicos del diseño que muy bien puede aplicarse al mundo de la comunicación en público con excelentes resultados. Se trata sencillamente de intentar hacer siempre las cosas fáciles a la audiencia:

- ✔ Un mensaje potente y claro.
- ✔ Una llamada a la acción fácil de entender y que sea asumible.
- ✔ Un apoyo visual sencillo que refuerce el mensaje.
- ✔ Un lenguaje directo.
- ✔ Unas técnicas de comunicación que te hagan más eficaz.

En http://bit.ly/X4kaYq he publicado una presentación sobre este asunto.

Encuentra tus oportunidades

Ya he comentado en el apartado anterior la importancia de ensayar tu discurso o presentación en público. Sin duda, esta práctica hará que seas mucho más efectivo a la hora de comunicar tu mensaje y que además los nervios no te traicionen.

Sin embargo, si realmente estás comprometido con la mejora de tus habilidades de comunicación en público, es imprescindible ejercitarlas el mayor número de veces que sea posible. Como en el caso del aprendizaje de un idioma, comunicar en público de forma eficaz requiere mucha práctica. Esto significa que tienes que exponerte al público con frecuencia y poner en marcha planes de acción para mejorar tus competencias y habilidades. No hacerlo te posicionará inevitablemente en un perpetuo nivel de principiante.

No huyas; ve a buscarlo

La reacción natural de aquellas personas que no se sienten especialmente cómodas hablando en público es rehuir cualquier posibilidad que se les plantee en este sentido. Sin embargo, no sólo es fundamental no rehuir las oportunidades que surjan, sino sobre todo buscar proactivamente otras que pueden no ser obvias a primera vista: desde reuniones internas o presentaciones a clientes, pasando por charlas en escuelas de negocios o conferencias en congresos profesionales… Todas ellas son magníficas oportunidades para ir adquiriendo experiencia e ir incorporando nuevas habilidades y técnicas para mejorar.

Sugiero también buscar tiempo para aprender de los demás, asistiendo al mayor número posible de conferencias y presentaciones con espíritu crítico y constructivo. Se trata de identificar lo que otros hacen bien, para incorporarlo a tu práctica diaria, y lo que hacen mal, para intentar evitar caer en el mismo error.

A evitar a toda costa

Si dejamos de lado la fobia a hablar en público, las situaciones de pánico que se producen en medio de una presentación suelen ser consecuencia de un error previo. La lista de imprudencias que puede cometer el comunicador en público es extensa, pero por regla general siempre tienen que ver con uno de estos tres problemas: la falta de profesionalidad y preparación del discurso; los errores técnicos y derivados del espacio donde se realiza; y un mal control del ritmo y los tiempos.

En este apartado voy a desgranar los errores más típicos, separados en los tres grandes grupos que he comentado, con la esperanza de que tomes buena nota y te ahorres vivirlos en carne propia. No me cabe duda de que cometer personalmente un error es la mejor manera para aprender una lección, pero como no quiero que vayas perdiendo oportunidades y vayas dejando víctimas por el camino, permíteme aconsejarte que revises a fondo este apartado antes de subir al escenario.

La falta de profesionalidad

Hay pocas cosas peores que cometer un error que ponga en evidencia la falta de profesionalidad del ponente. A partir de ahí, todo el contenido de la presentación va a quedar comprometido y la credibilidad del ponente puesta en duda. Algunos de los errores más frecuentes a la hora de comunicar en público son los que te detallo a continuación. Antes de abordar una presentación, no está de más repasar esta lista y asegurarse de que está todo controlado.

- ✔ No saber cuál es el verdadero propósito de la presentación. Es decir, no tener claro el mensaje principal ni lo que se espera de la audiencia.
- ✔ No cerrar la intervención con una llamada que mueva a la audiencia a la acción *(call to action)*.
- ✔ Desorden de las ideas y del discurso.

- ✔ Aparentar un estilo que no te identifica y que, por tanto, no puedes defender.
- ✔ Aburrir, ya sea por la monotonía del discurso, por la ausencia de energía, por la excesiva duración…
- ✔ Evitar el contacto visual con la audiencia.
- ✔ Parapetarse detrás de la mesa o del atril.
- ✔ No respetar los tiempos asignados.
- ✔ No ensayar y preparar suficientemente la intervención. La espontaneidad no se improvisa.
- ✔ Utilizar presentaciones donde se escribe todo lo que se va a decir para luego poder leerlo directamente de la pantalla, además dando la espalda al público.
- ✔ Tener una actitud seria, distante o excesivamente tímida.
- ✔ Utilizar un lenguaje inadecuado.
- ✔ Falta de sentido del humor.

Los antídotos para todos estos errores, que por desgracia he visto ante mis ojos decenas de veces, se encuentran en los capítulos de las dos primeras partes de este libro. Si tienes alguna duda y no acabas de ver qué problemas pueden comportar los errores anteriores, te recomiendo que eches la vista atrás y des un repaso a los contenidos que he expuesto hasta llegar aquí.

Verificar que todo funciona

Cuando llega el momento de la verdad, cuando toca hacer la presentación, el nivel de estrés suele ser alto. Por eso hay que asegurarse de que todo está perfectamente preparado. Es importante llegar con tiempo para hacer todas las verificaciones posibles: desde las técnicas, hasta las propias del entorno. Algunos de los consejos que voy a dar quizá te parecerán obvios, pero aun así los quiero mencionar: personalmente, he vivido muchos pequeños dramas por culpa de estas cosas que parecían tan evidentes. Así, lo primero es siempre verificar que todo funciona:

- ✔ El ordenador.

> ✔ El proyector.
>
> ✔ La iluminación.
>
> ✔ El sistema de audio, por si quieres proyectar algún vídeo.
>
> ✔ El micrófono.
>
> ✔ El pasador de ponencias.
>
> ✔ El *software*, y sobre todo ojo con las incompatibilidades de versiones en PowerPoint, reproductores de vídeo, etc.
>
> ✔ El acceso a Internet, porque en muchas ocasiones necesitarás haber registrado previamente las claves en la red wifi.
>
> ✔ La velocidad de descarga de contenidos en Internet. A veces conviene descargar previamente los contenidos para evitar sustos de la Red en el momento de la presentación.
>
> ✔ Los cables y los conectores. En la mayor parte de los sitios no tienen, por ejemplo, los conectores para portátiles Mac.

Además, conviene identificar a la persona responsable de los medios técnicos del espacio donde vayas a hacer la intervención. Así, si hay alguna incidencia, ya sabes con quién tienes que tratar. Por otra parte, es importante saber también si la intervención va a ser grabada en vídeo o retransmitida por Internet. En esos casos hay que averiguar dónde está la cámara y qué capacidad tiene para seguir nuestros movimientos. Con esta información sabrás si puedes moverte libremente o, por el contrario, debes ceñirte a un determinado espacio.

Ya he comentado la importancia de ensayar en el mismo sitio donde tendrá lugar la comunicación en público. Lamentablemente no siempre es posible, pero sí lo es llegar antes y pasar un rato visualizando el espacio y acostumbrándote al lugar. Es el momento de despejar las últimas dudas: dónde hay que sentarse, quién pondrá el micrófono, por dónde tienes que subir al escenario o si alguien te presentará. Tener todos estos detalles claros hará que te sientas más relajado y que, por tanto, tus posibilidades de éxito se incrementen.

Gestionar el tiempo

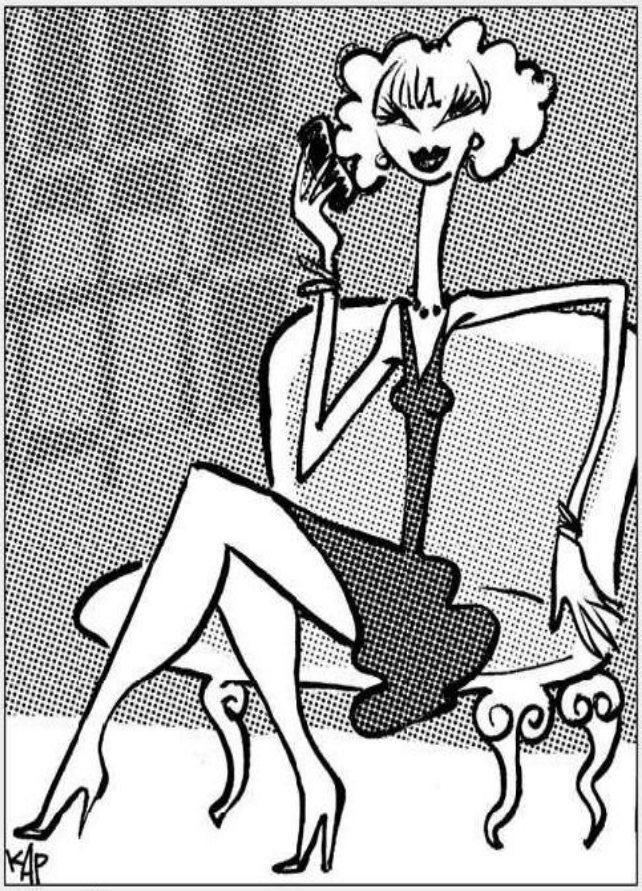
Ser puntual y no sobrepasar el tiempo establecido para la presentación es una forma de respetar a la audiencia. Es, además, una forma de ganar credibilidad y, por qué no, eficacia. Generalmente, cuando un ponente se extralimita en el uso del tiempo suele producir cansancio —o incluso enfado— en la audiencia.

Para evitar este tipo de situaciones, conviene programar la intervención para un 80% del tiempo que realmente hay asignado. Es mucho mejor dejar en el público la sensación de que podrían haber estado escuchándote más tiempo que el deseo contrario.

Por otra parte, de cara a la preparación de la intervención, es importante saber el momento en el que tendrá lugar. No es lo mismo ser el primer ponente de la mañana que el último antes de la comida. La disposición del público a prestar atención y a empatizar es claramente distinta.

Parte III

Cuando hablar en público es tu profesión



–¿ASÍ QUE TU ESPOSO HA LOGRADO QUE LE PAGUEN POR HABLAR EN PÚBLICO? ¡PUES AL MÍO LE PAGAN POR NO HABLAR!

En esta parte…

Si por motivos profesionales tienes que ofrecer presentaciones en público con cierta frecuencia, ésta es la parte del libro pensada para ti. Aquí entro con todo lujo de detalles en una serie de situaciones que vas a encontrarte a menudo, como tener que hablar en público en otro idioma o usar las redes sociales como soporte. También detallaré las características específicas que tienen las comunicaciones propias de ciertos entornos profesionales, como el académico y el político, y te describo algunos formatos de presentación avanzados, como el Pecha Kucha o el discurso de ascensor *(elevator pitch)*, cada vez más populares en las presentaciones profesionales.

Capítulo 9

Los formatos singulares

En este capítulo

- Los discursos políticos y académicos
- Superar con éxito una rueda de prensa
- Modelos de discurso que han hecho furor

La comunicación en público ha tenido especial desarrollo en el mundo político y académico históricamente. De hecho, cuando se piensa en grandes comunicadores de la historia, vienen a la cabeza personajes de esos dos mundos. Más recientemente se han incorporado también los profesionales del mundo de los medios de comunicación —televisión y radio, sobre todo— y de la empresa.

Estos profesionales especializados ofrecen a diario comunicaciones en público bajo unos formatos específicos que no tienen mucho que ver con las presentaciones al uso. En este capítulo voy a hacer un repaso a estos tipos de discurso que siguen unas pautas prefijadas y diferenciadas con respecto a otras comunicaciones más convencionales. Asimismo, en la segunda parte del capítulo, haré un repaso a tres formatos de discurso bastante singulares, que funcionan casi como una fórmula y han adquirido cierta popularidad en los últimos años.

La charla de los profesionales

Como te decía unas líneas más arriba, hasta hace no mucho tiempo, los grandes expertos a la hora de comunicar en público provenían del mundo de la enseñanza o de la política, ya fueran líderes sindicales o presidentes de gobierno. En el primer caso, la obligación de hacer largos discursos ante una audiencia que no suele estar muy motivada obligó a los profesionales a agudizar su ingenio y a desarrollar técnicas para atrapar constantemente a los estudiantes. En el segundo caso, resulta fundamental que el discurso termine con un *call to action* que lleve a una acción real, como puede ser votar a un candidato o movilizar a otros posibles electores. Si bien ambos tipos de comunicación suelen estar restringidos a sus respectivos ámbitos, es de gran interés echar un vistazo a las especificidades de estos tipos de discurso, porque algunas de sus características pueden adaptarse con éxito y grandes resultados a otros contextos, como el mundo empresarial.

El discurso político

Empezaré diciendo que el discurso político tiene dos características fundamentales que lo hacen diferente a otras formas de comunicación en público:

> ✔ No se dirige tanto a persuadir al adversario como a reconocer, distinguir y confirmar a los propios partidarios y atraer a los indecisos.
>
> ✔ Se basa en la polémica, en la medida en que se suele involucrar siempre a un adversario, ya sea real o imaginario.

Quien da un discurso político, además de elaborar y comunicar un mensaje, está trasladando un compromiso y una posición pública que de alguna forma limitan o amplifican su potencial comunicador.

El discurso es el arma por excelencia del político y la herramienta para conseguir sus objetivos. En los últimos años ha evolucionado de forma impresionante para adaptarse a los nuevos medios de comunicación. Todo se mide en función de los titulares que se puedan colar en el próximo

telediario, en las redes sociales o en los periódicos del día siguiente. Atrás quedan, por tanto, los grandes discursos perfectamente estructurados típicos de las intervenciones parlamentarias o de los mítines.

El político profesional tiene perfectamente claro cuál es el objetivo de su mensaje, qué espera de su público y cuál es el impacto que sus palabras pueden tener. Por desgracia, cuenta con poco grado de autonomía en el discurso y casi siempre el mensaje viene predefinido por un argumentario que el partido o el gabinete de turno preparan. El argumentario además ha ido también evolucionando hasta quedar reducido en muchas ocasiones a simples mensajes SMS que cada político recibe en su teléfono móvil. Así, salvo en las grandes ocasiones, como las investiduras, los mensajes de Navidad o las campañas electorales, el discurso largo ha dejado de tener un papel protagonista.

A continuación incluyo cuatro discursos políticos que merece la pena escuchar. He escogido a dos personajes realmente populares, como son el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, cuyas virtudes a la hora de usar la oratoria están bien documentadas, y el rey de España, Juan Carlos I, que ha dado incontables discursos desde que subió al trono.

En el caso de Barack Obama, su discurso del 8 de enero de 2008 con motivo de su victoria en las primarias demócratas es especialmente memorable. En ese discurso acuñó su famosa frase "*Yes we can*". Puedes escuchar su discurso, en inglés, en http://bit.ly/VXec. Asimismo, su discurso de investidura del 21 de enero de 2013 también merece un visionado. Lo encuentras, también en inglés, en http://bit.ly/10hVb2m.

Para Juan Carlos I, el discurso que seguramente pasará a la historia como el más importante de su reinado fue el del 23 de febrero de 1981, con motivo del intento de golpe de Estado: http://bit.ly/yPOzwn. También vale la pena echar un vistazo a su discurso del 24 de diciembre de 2011; quizá uno de los discursos de Navidad más esperados del monarca, como consecuencia de la presunta implicación de un miembro de la familia real en un caso de corrupción: http://bit.ly/I3RWSC.

El discurso académico

Los docentes son sin duda los profesionales con más experiencia en la comunicación en público. Su audiencia no siempre tiene la motivación que sería recomendable, por lo que tienen que recurrir incansablemente a fórmulas para captar la atención y conseguir sus objetivos pedagógicos.

Hay muchísimas diferencias entre los distintos niveles educativos. No es lo mismo dar clase en una elitista escuela de negocios que en un instituto de secundaria, ni es lo mismo dar clases a personas adultas que han tomado voluntariamente la decisión de formarse que a niños o adolescentes que, de alguna forma, están obligados a seguir un itinerario académico. En todo caso, el reto común de todos los profesores es cautivar a su audiencia para conseguir el aprendizaje del alumno, aportando contenidos o herramientas accesibles después de la clase.

Las técnicas presentadas en este libro son perfectamente válidas para el propósito docente. Sin embargo, hay un aspecto en este contexto que es singular y que merece la pena tratar: el tiempo.

La duración de las clases suele estar determinada por la norma educativa correspondiente o por la dirección académica de la institución. Por tanto, generalmente el profesor no puede variarla. Eso significa que a veces tiene que enfrentarse a largas sesiones que pueden llegar hasta las dos horas. Salvo que el nivel de motivación de los alumnos sea excepcional, y las habilidades de comunicación en público del profesor sean excelentes, es muy difícil, por no decir prácticamente imposible, mantener un nivel óptimo de eficacia comunicativa si no se siguen algunas de las siguientes recomendaciones:

- ✔ Dividir la duración total de la clase en varias porciones y tratarlas como lecciones o actividades distintas. En cada una de esas pequeñas porciones se impartirán contenidos distintos con un comienzo y una finalización perfectamente definidos. Se generan así nuevos picos de atención en el alumno que mejoran la eficacia del proceso comunicativo.
- ✔ Utilizar material audiovisual. Cambiar de registro de vez en cuando

permite gestionar mejor los picos de atención. El uso de este tipo de material puede ayudar a reforzar claramente los aspectos más complejos o más importantes del contenido.

- ✔ Interacción. Incorporar trabajos en grupo, coloquios o dinámicas es otra forma de conseguir la atención de la audiencia. El reto en este caso es el de conseguir que estas actividades estén perfectamente alineadas con el propósito docente.
- ✔ Pequeños descansos. Cuando las sesiones son demasiado largas a veces es conveniente hacer pequeñas pausas que hagan más llevadero el tiempo a los alumnos y al profesor. Tras dos o tres minutos de descanso se genera un nuevo pico de atención.

Las ruedas de prensa

Quienes se enfrentan a ellas suelen ser altos directivos o profesionales muy destacados que tienen un entrenamiento previo por parte de un gabinete de comunicación. Participar en una rueda de prensa sin esa formación previa es un gran error ya que, más allá del discurso que se realice en primera instancia, después tiene lugar una ronda de preguntas formuladas por periodistas, auténticos expertos en comunicación cuya misión es buscar un buen titular basado en una noticia.

Desde luego, antes de convocar una rueda de prensa es imprescindible estar seguro de lo siguiente:

- ✔ Tienes entre manos un hecho noticiable, es decir, algo que es relevante para los medios de comunicación.
- ✔ Eres capaz de articular un mensaje claro que ayude a construir una reputación positiva para la empresa o para ti mismo.
- ✔ Estás en condiciones de argumentar con hechos y datos concretos cada afirmación que realizas.
- ✔ Identificas las preguntas potenciales de tu audiencia y sabes responderlas de forma constructiva.
- ✔ Tienes las habilidades y las capacidades suficientes para gestionar adecuadamente la conversación con los periodistas.

No debes olvidar en ningún momento que tienes una doble audiencia que gestionar. Por una parte, a los periodistas en el mismo momento de la rueda de prensa y, por otra, a tu verdadera audiencia: el público que consume los medios de comunicación. Por tanto, a la hora de articular el mensaje, debes tener en cuenta esta situación especial.

Por fortuna, este modelo de comunicación en público está altamente profesionalizado y lo habitual es contar con el apoyo de especialistas en comunicación corporativa, de la propia empresa o de una agencia especializada.

Presentaciones especiales

En estos últimos años se ha trabajado mucho para encontrar formatos de comunicación en público que mejoren la eficacia del discurso y la puesta en escena. Así han surgido multitud de iniciativas que en unos casos persiguen la divulgación de ideas (como puede ser el caso de TED), la consecución de la máxima eficiencia (el *elevator pitch*) o la estandarización a través de recursos visuales propios de proyectos de diseño (Pecha Kucha).

Los amigos de TED

TED, acrónimo de Technology, Entertainment, Design, es una organización sin ánimo de lucro que pertenece a la Fundación Sapling. Su objetivo es promover la difusión de grandes ideas —inicialmente sobre los campos que describe su propio nombre: tecnología, educación y diseño, aunque actualmente su campo de acción es mayor— a través de una plataforma en la que grandes pensadores, visionarios o profesores pueden hacer sus aportaciones para resolver los grandes problemas del mundo y ayudar a crear un futuro mejor.

Creen en TED, y esto es quizá lo más interesante, porque no hay fuerza más eficaz para cambiar el mundo que una idea poderosa que encuentre la forma de ser amplificada, ya sea a través de los medios de comunicación, la tecnología o las fuerzas del mercado. Su lema, *TED, ideas worthspreading* (“TED, ideas que merece la pena difundir”), da una idea de la importancia que tiene la comunicación en público para su propósito.

La cara más visible de TED son sus conferencias, accesibles a través de la web www.ted.com, con subtítulos en multitud de idiomas, incluido el castellano. Las más conocidas son las que organizan ellos directamente en California (Estados Unidos) y Edimburgo (Reino Unido). Se trata de un evento de cuatro días en el que se presentan más de cincuenta charlas de una duración fija de dieciocho minutos.

El responsable de contenidos de TED, Chris Anderson, explica las razones por las que las charlas deben durar sólo dieciocho minutos: “Es el tiempo

suficiente para ser serio y, al mismo tiempo, lo suficientemente corto como para mantener la atención de la gente. Resulta que esta duración también funciona muy bien en el mundo *online* […]. Al reducir la exposición de los cuarenta y cinco minutos a los que se suele estar acostumbrado a los dieciocho, el ponente se ve obligado a reflexionar realmente sobre lo que quiere decir, a preguntarse cuál es el mensaje clave que se quiere comunicar. Tiene un efecto clarificador."

Además de las conferencias globales antes mencionadas, existen multitud de conferencias locales de TED y también se celebran en España. En estos casos, los ponentes suelen ser nacionales y hablan en castellano. La asistencia a los mismos es gratuita pero mediante invitación por parte de la organización; también se puede solicitar invitación, argumentando los motivos por los que se desea asistir, y entonces el comité organizador evalúa la petición y toma una decisión.

A continuación indico algunas conferencias realizadas en TED de las que merece la pena aprender.

- ✔ Sir Ken Robinson: "La escuela mata la creatividad" (en inglés). El ponente plantea de manera entretenida y conmovedora la necesidad de crear un sistema educativo que nutra la creatividad. http://bit.ly/101CR
- ✔ Pau García-Milà: "The journey of an idea" (en inglés). Este joven emprendedor y empresario derrocha frescura en su intervención y se gana al público desde el primer momento. http://bit.ly/YDY5xk
- ✔ Nieves Segovia: "Creación compartida de talento" (en español). La presidenta de la Institución Educativa SEK hace una magnífica exposición utilizando un material audiovisual muy sugerente. http://bit.ly/pxhJjK

Pecha Kucha

Este término toma su nombre de una palabra japonesa que significa "charla". Se trata de un formato muy sencillo de presentaciones en público en el que se muestran veinte imágenes. Para cada una hay un tiempo asignado de veinte segundos. El ponente no puede avanzarlas ni más rápido

ni más despacio. Se trata de un proceso automático.

Este formato de presentaciones fue desarrollado por dos arquitectos y se estrenó en Tokio en 2003. La idea era limitar el tiempo a los diseñadores y arquitectos que presentaban sus proyectos. Así estaban obligados a concentrarse en los aspectos fundamentales y, al mismo tiempo, no aburrir a la audiencia.

A diferencia de TED, que tiene una línea editorial centrada en algunos temas, en el caso de Pecha Kucha cualquiera puede participar y hablar sobre cualquier tema. Quizá por eso ha tenido menor impacto mediático y se conoce mucho menos. En la web www.pechakucha.org/presentations/ puedes encontrar una buena parte de las presentaciones que se han realizado con este formato.

A continuación comparto algunos vídeos que pueden ayudarte a entender mejor cómo funciona este formato.

“ROI for non believers Pecha Kucha” (en inglés). Un excelente ejemplo de presentación sobre la aplicación de la metodología ROI —retorno sobre la inversión— en el mundo de los eventos. http://bit.ly/sb8934

“Presentación de Hermeneus” (en español) por Eduardo Elorriaga. Un ejemplo de presentación de un proyecto en poco más de seis minutos. http://bit.ly/WMFLEa

El *elevator pitch*

El discurso del ascensor proviene del concepto anglosajón *elevator pitch*. En algunos países del mundo anglosajón hay incluso concursos sobre el tema y alguna televisión estadounidense ha utilizado esta herramienta en diferentes *realities*.

Tras esta denominación se esconde una potente herramienta de comunicación personal. Es el nombre que se da a aquel discurso en el que se explican las ideas más relevantes sobre un negocio, empresa o proyecto en apenas unos minutos —lo que dura un viaje en ascensor—. El interlocutor es siempre alguien a quien el tema interesa en especial, como altos directivos, inversores o clientes.

Aunque está concebido para ponerse en práctica en oportunidades de contacto inesperadas y que difícilmente podrían producirse de otra forma, como, por ejemplo, coincidir en el parking con el presidente de la empresa o con un potencial inversor, hoy en día también se utiliza en multitud de actos dedicados al *networking* y a poner en contacto potenciales inversores con emprendedores. En estas situaciones, se utiliza de forma sistemática esta herramienta. Así el inversor tiene la posibilidad de escuchar a varios emprendedores, y viceversa.

La escuela de negocios Harvard Business School tiene una herramienta *online* para poder crear un buen discurso de ascensor. La puedes encontrar en http://www.alumni.hbs.edu/careers/pitch/. Para que sea realmente efectivo el discurso debe incluir las siguientes cuestiones:

1. **Quién eres.** Piensa cómo quieres que te recuerden y explica de forma breve quién eres.
2. **Qué haces.** Expresa tu propuesta de valor en términos de beneficio o resultados. El interlocutor debe poder entender perfectamente cómo lograrás hacerlo.
3. **Por qué.** En este punto debes expresar por qué tu propuesta es única,

diferencial o mejor que las demás.

4. **Objetivos.** Aquí debes manifestar los objetivos inmediatos: concretos, definidos y realistas. El interlocutor tiene que comprender concretamente qué esperas de él.

En definitiva, se trata de expresar pocas ideas pero poderosas, generar curiosidad y promover una acción en el interlocutor, como, por ejemplo, darte una oportunidad de reunión posterior donde explicar con más detalle la propuesta.

El *elevator pitch* en la práctica

Ésta es la situación. Luis Sánchez, responsable comercial de ABC Consulting, coincide en el aeropuerto con Carlos Pérez, director de operaciones de XYZ Corporation, un cliente potencial al que hace tiempo que quiere acercarse. Luis sabe quién es Carlos, pero nadie les ha presentado antes. Su misión es conseguir una cita. Así iría un buen *elevator pitch*:

"Hola, Carlos. Soy Luis Sánchez de ABC Consulting. Encantado de conocerle. No estoy muy seguro de que conozca nuestra empresa, pero actualmente estamos trabajando con XYZ Corporation. Les estamos ayudando a reducir sus costes de operaciones en más de un 20% en estos tiempos tan complicados. Precisamente mañana estaré con María López, la directora de operaciones de XYZ Corporation, porque va a presentar cómo estamos consiguiendo la reducción del 20% con nuestras soluciones de *outsourcing* a otros directores de operaciones que asisten a la Ops Conference. Con algunos ya estamos trabajando también. Me encantaría invitarle a escucharla. ¿No le viene bien? ¿Qué le parece entonces si paso a verle personalmente la semana que viene y le explico mejor cómo estamos consiguiendo estos resultados? Muchas gracias, Carlos. Nos vemos entonces el próximo jueves a las 10.30."

Es, sin duda, un magnífico ejercicio de persuasión que ayudará a construir una estrategia de posicionamiento de marca personal. A su vez, es un magnífico ejercicio previo antes de preparar un discurso o presentación en público. Es una herramienta muy potente a la hora de determinar el mensaje clave que quieres comunicar. Por tanto, se recomienda practicar el *elevator pitch* antes de preparar una presentación importante de la que esperas grandes resultados.

Capítulo 10

Comunicación en un mundo global

En este capítulo

- Discursos en otro idioma y para audiencias multinacionales
- Usar las redes sociales para hablar en público
- Presentaciones y demostraciones en directo

El mundo ha cambiado mucho en los últimos quince años. Las personas y organizaciones han dejado de vivir en un entorno fundamentalmente local, limitado por las fronteras del propio lugar de residencia, y han pasado a ser habitantes de una aldea global, tanto real como virtual. El abaratamiento de los transportes, el crecimiento de grandes multinacionales, la mejora de las telecomunicaciones y la aparición de Internet han convertido acontecimientos que antes eran extraordinarios, como las videoconferencias con otros países o las presentaciones para audiencias multinacionales, en una tarea rutinaria más del día a día empresarial.

Así, lo más normal es que tarde o temprano tengas que hacer una presentación para una audiencia multinacional o que tengas que retransmitir en directo tu discurso vía *streaming* a todo el mundo o que te veas obligado a mantener un intenso diálogo vía Twitter con los asistentes. En este capítulo te doy las armas necesarias para tener éxito en este nuevo entorno global en el que ya todos estamos metidos de lleno. Bienvenido a la comunicación en público 2.0.

Cuando juegas de visitante

Empezaré con una situación que aterra a mucha gente: dar un discurso en una lengua que no es la propia. Por lo general, cuando hay que realizar una presentación en otro idioma, se piensa que la eficacia comunicativa desciende drásticamente. Sin embargo, hay otro punto de vista distinto muy interesante: cuando se está obligado a utilizar otra lengua que no es la propia, se utiliza un lenguaje más directo y se repasa una y otra vez la presentación, ajustando así mucho más el mensaje.

Lo explica muy bien el gran escritor japonés Haruki Murakami en su magnífico libro *De qué hablo cuando hablo de correr*: “Les sonará raro, pero, precisamente cuando tengo que hablar delante de la gente, me siento más cómodo haciéndolo en mi —por otra parte bastante limitado— inglés que en japonés. Tal vez se deba a que, cuando intento contar algo coherente en japonés, me invade la sensación de que me ahogo en un mar de palabras. Ante mí se extiende una infinidad de opciones, de posibilidades […]. Por eso, cuando intento dirigirme en japonés a una pluralidad indeterminada de personas, ese profuso mar de palabras aumenta mi desconcierto y mi frustración.”

Sin duda, cuando se habla en otro idioma que no se domina perfectamente se tiende a simplificar las expresiones y a ser algo más directos con el mensaje. Sin embargo, también limita considerablemente el uso del lenguaje y resta eficacia a la expresión y a la comprensión de la audiencia.

Guía para navegantes

Lo importante no es tanto tu dominio del idioma —aunque lo es, y mucho— como la capacidad que tenga la audiencia para entender con exactitud tu mensaje. Por tanto, para asegurarte de que eres eficaz en la comunicación, cuando vayas a expresarte en un idioma que no es el tuyo, o

cuando tu audiencia tenga una lengua materna distinta a la que vas a utilizar en la presentación, debes tener en cuenta algunas consideraciones. Con el fin de facilitar el ejercicio, voy a suponer que tienes que hacer una comunicación en público en inglés:

1. ¿Realmente soy capaz de hacer una presentación en inglés? Esto significa que voy a poder realizar la comunicación de una forma mínimamente fluida, y también que soy capaz de reaccionar correctamente si alguien pregunta algo o se produce alguna incidencia. Si siempre es recomendable ensayar varias veces antes del momento de la verdad, en este caso lo es mucho más. Si conoces a alguien que pueda ayudarte a pulir tus expresiones en inglés, mucho mejor.
2. ¿Cuál es el nivel de inglés de mi audiencia? Ahora debes ponerte en el lugar de la audiencia. Es posible que haya personas que dominen el idioma, pero también que haya otras que tengan más dificultades para seguirte. Si es así, y estas últimas personas son relevantes para tu propósito, tendrás que actuar en consecuencia: simplificando al máximo el mensaje, utilizando expresiones y vocabulario sencillo, hablando pausadamente y esforzándote en la pronunciación correcta. También puedes entregar una copia de la presentación con antelación para facilitar el seguimiento.
3. Extremar el cuidado en el material de soporte: el público en general tolera bastante bien las incorrecciones al hablar, pero suelen aceptar peor los errores gramaticales u ortográficos cuando aparecen escritos en las presentaciones. Una presentación se prepara con antelación, por lo que no hay excusa para no hacer una revisión cuidadosa de estos detalles, ya sea por ti mismo o por alguien que pueda hacerlo de forma profesional.

Dave Barry, periodista estadounidense ganador de un premio Pulitzer, decía con evidente ironía que “Los estadounidenses que viajan al extranjero por primera vez a menudo se sorprenden al descubrir que, a pesar de todos los avances que se han logrado en los últimos treinta años, muchas personas extranjeras siguen hablando en lenguas extranjeras”. Lo expresado aquí con gran sentido del humor pone de manifiesto una realidad que debes tener muy en cuenta: los prejuicios y barreras culturales que se producen típicamente en contextos internacionales.

A tener en cuenta si hablas en otro idioma

Olivia Mitchel, experta neozelandesa en comunicación en público, propone que en aquellos casos en los que tengas que dirigirte a una audiencia de otro país, apliques el siguiente plan de acción:

1. Comprender la idiosincrasia y el contexto cultural tanto de la audiencia como el tuyo propio para evitar problemas de comunicación. Recomienda informarse previamente del protocolo estándar en el entorno de negocios del país donde se va a celebrar la presentación y de los propios participantes en la misma.
2. Usar el humor de forma prudente. La mayor parte de chistes o comentarios ingeniosos son de difícil traducción y pueden acabar generando malentendidos.
3. Si tu intervención va a ser traducida simultáneamente, es muy recomendable que te reúnas previamente con la persona que realizará la traducción y hacerle un pequeño resumen de lo que vas a contar, e incluso entregarle una copia de la presentación. Además, conviene utilizar un ritmo pausado que permita una correcta interpretación del discurso.
4. Evita jerga, localismos y tecnicismos que no sean imprescindibles. El uso de este tipo de vocablos y expresiones complica innecesariamente la comprensión del mensaje y genera fatiga en la audiencia; perjudica, por tanto, la eficacia comunicativa. Habla a la audiencia como si fueran niños de doce años.
5. Utiliza un lenguaje claro y sencillo. Prescinde de oraciones complejas, frases con doble sentido y citas rebuscadas.
6. Ten cuidado con los matices del lenguaje. En algunos contextos un lenguaje demasiado contundente o directo puede considerarse de mala educación; por ejemplo, en el mundo oriental. Sin embargo, demasiada ambigüedad puede ser interpretada en un contexto germánico como susceptible de sospecha o síntoma de vaguedad.
7. Usa terminología local. Hablar a un español de yardas, millas o galones no tiene sentido. Tampoco tiene sentido hablar a un americano de la ESO

o a un británico de una comunidad autónoma. Siempre hay una alternativa relativamente sencilla para que la audiencia entienda lo que quieres decir. Por otra parte, si quieres impresionar al público con alguna expresión en su idioma, y que no conocías hasta ahora, es fundamental que practiques varias veces la pronunciación con la ayuda de un nativo.

En vivo y en directo

El mundo 2.0 ofrece oportunidades inimaginables a la hora de amplificar el alcance del mensaje. Es fundamental conocer el funcionamiento de las redes sociales para aprovechar al máximo sus posibilidades. La primera reflexión que debe hacerse cualquier persona que se enfrente a una audiencia es que cuenta con muchas posibilidades de que su intervención tenga algún eco en el mundo *online*, a veces incluso en directo.

En este apartado voy a analizar cómo utilizar en el contexto de una presentación en público las herramientas de comunicación 2.0 más conocidas. No te voy a explicar cómo funciona Twitter, sino cómo puedes sacar provecho de esta herramienta si tienes que hablar en público.

Hablar a través de Twitter

Desde la perspectiva de un comunicador que va a hablar en público, esta herramienta tiene varias ventajas:

- ✔ Antes de la propia presentación, puede ayudar a generar expectación y, por qué no, a mejorar la capacidad de convocatoria (en caso de que ése sea tu interés, claro).
- ✔ Puede ayudar a dinamizar una intervención en público, animando a la audiencia, por ejemplo, a realizar sus preguntas o sugerencias a través de un *hashtag*. Esta práctica es especialmente interesante cuando se quiere generar interactividad con una audiencia numerosa.
- ✔ Amplifica el mensaje. Gracias a Twitter el mensaje puede trascender las cuatro paredes de la sala donde se va a realizar la intervención. La otra cara de la moneda es que a veces no se quiere que trascienda —más bien todo lo contrario—. En esos casos en que se necesita privacidad, tienes que extremar la precaución respecto a lo que vas a contar y las personas que te van a escuchar.
- ✔ Hay quienes proyectan todos los comentarios vertidos en Twitter —etiquetados con el *hashtag* correspondiente— durante la intervención. Esta práctica tiene el inconveniente de que puede distraer bastante a

la audiencia que, en lugar de estar pendiente del ponente y de su presentación, tiende a dedicarse a leer los comentarios que van publicándose. Hay varias herramientas gratuitas que permiten este servicio, denominado habitualmente *backchannel*.

- ✔ Sirve como herramienta de *feedback* casi instantáneo. No hay nada más útil para un ponente que revisar lo que se ha dicho en Twitter sobre su intervención, y así saber si ha gustado o no y por qué.

En cualquier caso es muy importante recordar que, independientemente de que hayas decidido —o no— utilizar Twitter en tu intervención, la audiencia lo va a hacer de todas formas. Puedes ignorarlo, pero en ese caso deberás asumir lo que la gran experta en *social media* Charlene Li denomina como "ROI", entendido en esta ocasión como *Risk Of Ignoring* ("riesgo de ignorar") en lugar del habitual *Return On Investment* ("retorno de la inversión").

Si no existen problemas de confidencialidad con la información que se va a presentar, y realmente estás interesado en que se produzca la mayor difusión posible del mensaje, entonces toca liderar la conversación 2.0. Antes que nada, infórmate de si ya existe un *hashtag* creado para el acto, que es lo más probable, y súmate a su uso o crea uno sobre esa base para crear sinergias. De ese modo, evitarás la dispersión de tuits. Si no existe un *hashtag* previo, propón uno desde el comienzo de la presentación o incluso desde la misma convocatoria. Así se evitan iniciativas aisladas de la audiencia que puedan desenfocar la conversación. Esta etiqueta tiene que ser visible durante todo el tiempo que dure la intervención.

No olvides facilitar tu cuenta de Twitter para asegurarte de que se te menciona correctamente y que recibes todos los comentarios. Servirá también para ganar seguidores afines a tus intereses, a los que volver a impactar a través de Twitter en el futuro.

Una recomendación final: asegúrate de que la organización ha previsto un buen servicio wifi o que hay cobertura móvil. Si no hay un

buen soporte técnico, es mejor no promover la acción en redes sociales, ya que el tema de conversación será precisamente la pésima calidad del servicio de acceso a Internet, y no el mensaje que quieres comunicar.

Otras herramientas 2.0

Como ocurre con Twitter, es importante ser líder en otras redes y herramientas. Si estás en disposición de compartir la presentación con el público, informa desde el principio —y también al final— dónde es posible encontrarla: por ejemplo, en tu blog, en SlideShare (www.slideshare.net), en la web del evento… Así se evita esa ansiedad que muestra parte del público por capturar imágenes, lo que permitirá que la audiencia esté más concentrada en tu mensaje. Recuerda que existe la posibilidad de habilitar la descarga de la presentación o simplemente la visualización de la misma.

Si tu intervención va a ser retransmitida por Internet en *streaming*, o grabada en vídeo y puesta a disposición del público, conviene también hacerlo saber cuanto antes. La audiencia lo agradecerá y estará más receptiva.

Hacer demostraciones en directo

Es probablemente uno de los mayores quebraderos de cabeza a los que se puede enfrentar un comunicador en público. Por algo es tan famoso en todas partes el llamado “efecto demo”; ese momento en el que, en medio de una demostración práctica, algo falla y deja en ridículo al ponente y su propuesta. Voy a ser claro: la única forma de evitar el “efecto demo” es no hacer demostraciones. Pero claro, eso no siempre es posible ni recomendable. A veces, para ganar, hay que arriesgar. Esto lo tenía muy claro Steve Jobs cada vez que presentaba ante millones de personas un nuevo iPod, iPad, iPhone…

La demostración en vivo y en directo puede ser realmente cautivadora, pero para que salga bien hay que trabajar duro muchas horas y someter al producto a pruebas de resistencia. No hacerlo es una posibilidad de riesgo para la reputación del producto, de la marca y, sobre todo, de la

persona que está realizando la puesta en escena.

Kevin Mitnick, el famoso *hacker* estadounidense que pasó una temporada en la cárcel —y que luego se convirtió en consultor de seguridad informática—, plantea en sus conferencias varias demostraciones que persiguen enseñar en vivo y en directo su capacidad para burlar la seguridad de diferentes dispositivos. Al hacerlo persigue dos objetivos: por una parte, un efecto espectáculo que le permite aumentar su popularidad, lo que significa ser contratado para otros eventos; por otra, refuerza el mensaje de que él es un gran experto en la materia, que conoce la mentalidad del *hacker* y del experto en seguridad —ambos lados de la ecuación— y que, por tanto, es el mejor candidato a prestar servicios de consultoría en seguridad informática.

Antes de realizar una demostración en vivo, independientemente de que sea tecnológica o no, debes plantearte las siguientes cuestiones:

- ✔ ¿Es imprescindible realizar la demostración? ¿Realmente la demostración es un elemento clave para reforzar el mensaje que quiero transmitir?
- ✔ ¿Dispongo de todas las condiciones técnicas y humanas para que la demostración sea un éxito? ¿Qué puede pasar?
- ✔ ¿Qué sucedería si fracaso? ¿Pongo en riesgo mi credibilidad o la de mi organización?
- ✔ ¿Tengo un plan B?

Si las respuestas a todas estas preguntas te llevan a tomar la decisión de realizar la demostración, entonces es fundamental que la ensayes tantas veces como sea necesario. A veces ocurre que, durante este proceso, se puede llegar a la conclusión de que es mejor preparar un vídeo con la demo o incluso hacer una demostración “enlatada”; es decir, aparentar que estás demostrando *online* algo que realmente está ocurriendo en una red local.

Parte IV

Los decálogos

–¿QUE LE DA PÁNICO HABLAR EN PÚBLICO?
¡HABERLO DICHO ANTES, PUÑETA, FERNANDEZ!

En esta parte…

Se acerca el final del libro, así que, con la idea de repasar y ampliar contenidos, te incluyo aquí un par de listas de diez elementos que complementan los contenidos de los capítulos anteriores. Todos los libros *Para Dummies* terminan con estos decálogos, así que yo no podía faltar a la tradición. Encontrarás una lista con diferentes fuentes de inspiración, que seguro que van a ayudarte a innovar y a mejorar tus presentaciones. Y, como no hay nada como tener buenos maestros, te presentaré a diez grandes speakers de los que puedes aprender muchísimo; te explico las razones que los convierten en excelentes profesionales e incluyo enlaces a vídeos donde verlos en acción.

Capítulo 11

Diez fuentes de inspiración

En este capítulo

- Bancos de imágenes para tus presentaciones
- Ejemplos y modelos que puedes encontrar en Internet
- Buscar inspiración en el cine y los medios de comunicación

Hoy en día hay multitud de fuentes de inspiración para aquellos que quieren mejorar sus habilidades de comunicación en público. En este capítulo he seleccionado las que considero más interesantes y accesibles.

TED

Esta organización dispone de uno de los repositorios de vídeos más interesantes del mundo en materia de comunicación en público. En su página web (www.ted.com) se puede disfrutar de cientos de presentaciones realizadas por personas que han ejercitado sus habilidades de comunicación para compartir con el mundo sus ideas y reflexiones. Casi todos ellos merecerían incluirse en el decálogo siguiente, dedicado a los grandes comunicadores. La mayor parte de los vídeos están en inglés pero suelen disponer de subtítulos en varios idiomas. TED es una fuente constante de inspiración que merece la pena seguir de cerca.

YouTube + GoogleTalks

Entre los millones de vídeos disponibles en esta red, encontrarás intervenciones completas de grandes comunicadores, de los que se puede aprender mucho. Así, por ejemplo, el famoso discurso de Martin Luther

King, la intervención de Mario Vargas Llosa al recoger su Premio Nobel, la de Barack Obama al dirigirse al mundo islámico desde la Universidad de El Cairo o el legendario discurso de Steve Jobs en Stanford.

Dentro del entorno YouTube existe una plataforma de Google denominada GoogleTalks (http://www.youtube.com/atgoogletalks) en la que puedes encontrar vídeos de charlas y conferencias realizadas por líderes del mundo de la empresa, la política, el arte o la universidad. Es de acceso gratuito y tiene ejemplos que realmente merecen la pena.

La biblioteca

Los libros son una de mis fuentes de inspiración preferidas, también cuando de hablar en público se trata. Además del libro que ahora tienes entre las manos, existen muchos otros que merecen la pena si quieres profundizar más en esta apasionante materia. Voy a recomendar aquí los que considero más interesantes y complementarios:

> ✔ *Slide:Ology*, de Nancy Duarte (disponible también en español).
>
> ✔ *Resonate*, de Nancy Duarte (publicado en español por Gestión 2000 con el título de *Resonancia*).
>
> ✔ *Presentation Zen*, de Garr Reynolds.
>
> ✔ *El arte de presentar*, de Gonzalo Álvarez Marañón.
>
> ✔ *Confessions of a Public Speaker*, de Scott Berkun.
>
> ✔ *Hablar para convencer*, de Javier Reyero.
>
> ✔ *Hablar en público en una semana*, de José María Palomares.

Cine

Muchas películas tienen como protagonistas a algunos de los grandes comunicadores de la historia. Sin embargo, si tengo que recomendar una sola, me quedo con *El discurso del rey*, una película británica ganadora de cuatro premios Oscar, dirigida por Tom Hooper y protagonizada por Colin Firth. En ella se cuenta cómo el duque Alberto de York tiene que recurrir a un terapeuta del habla poco convencional para superar su tartamudez. Tiene como colofón un discurso del duque, pronunciado en la radio al comenzar

la segunda guerra mundial, que se convierte en todo un ejercicio de superación personal y de comunicación realmente efectiva.

Eventos

La asistencia asidua a reuniones profesionales y conferencias es una manera muy interesante de aprender y mejorar las competencias de comunicación en público. Observando a los demás puedes identificar tus propias áreas de mejora. En este tipo de actos es posible escuchar y aprender de grandes personajes y gurús, pero también de otras personas menos relevantes desde un punto de vista mediático que también hacen un trabajo fantástico. Personalmente, he descubierto a grandes comunicadores en este tipo de actividades.

Televisión y radio

Ver y escuchar a los grandes profesionales de la información televisiva puede ser un ejercicio muy productivo si se hace de una forma crítica. Hay magníficos periodistas y comunicadores que son capaces de resumir en un solo titular la esencia de la noticia que luego van a desarrollar. Es un ejercicio que tienen que realizar tantas veces al cabo del año que al final se convierten en auténticos detectores de la esencia de la información. Esa habilidad es fundamental en cualquier persona que aspire a realizar una buena comunicación en público.

Como en el caso de la televisión, se puede aprender mucho de los comunicadores de la radio. En este caso conviene fijarse en cómo modulan su voz, cómo gestionan las pausas o cómo transmiten que están sonriendo. Son auténticos expertos en generar emociones a través de la voz.

Imágenes

Dice el famoso refrán castellano que “Una imagen vale más que mil palabras”. No estoy seguro de que se pueda generalizar de esa forma, pero sí creo en la fuerza de las imágenes. Precisamente por ello es importante elegir bien las que se incluyen en las presentaciones para reforzar un determinado mensaje. Además de las que se pueden encontrar en Internet —a través de la opción de imágenes de cualquier buscador—, existen otros

espacios muy sugerentes donde inspirarse; Pinterest y Flickr son dos ejemplos de ello. Se trata de dos redes sociales en las que se comparten imágenes que, en función del autor y de los derechos de uso que éste haya establecido, pueden utilizarse como soporte del discurso.

A continuación incluyo varios enlaces a bancos de imágenes. Atención a los derechos de uso; algunos son gratuitos y otros de pago.

- ✔ iStockphoto (http://www.istockphoto.com/).
- ✔ Shutterstock (http://www.shutterstock.com/).
- ✔ Fotolia (http://en.fotolia.com/).
- ✔ Dreamstime (http://www.dreamstime.com/).
- ✔ Getty Images (http://www.gettyimages.com/).
- ✔ PhotoXpress (http://www.photoxpress.com/).
- ✔ Compfight (http://www.compfight.com/).
- ✔ Google Images (http://images.google.com/).

Twitter

Esta red es una fuente inagotable de inspiración. A través de ella se pueden descubrir frases ingeniosas, citas de los autores más dispares, infografías, estudios, imágenes, presentaciones, vídeos… Además, permite seguir directamente a grandes comunicadores o estudiosos del mundo de la comunicación en público, como, por ejemplo —y por citar sólo a algunos —, @carminegallo, @nancyduarte, @enriquealcat, @tedtalks, @oliviamitchell, @artepresentar, o a un servidor en @chemapalomares.

Blogs

Existen en la Red numerosos blogs dedicados al mundo de la comunicación en público. Visitarlos con frecuencia y leer sus contenidos puede ser una fuente de inspiración a la hora de preparar las presentaciones. Algunos blogs interesantes son:

- ✔ Olivia Mitchel. http://www.speakingaboutpresenting.com

> ✔ Carmine Gallo. http://blogs.forbes.com/carminegallo/
>
> ✔ Nancy Duarte. http://blog.duarte.com
>
> ✔ Gonzalo Álvarez Marañón. http://www.elartedepresentar.com
>
> ✔ José María Palomares. http://www.josemariapalomares.com

Slideshare

Por último, en www.slideshare.net tienes la posibilidad de ver y descargar millones de presentaciones. Encontrarás Powerpoints y similares sobre prácticamente cualquier tema que puedas imaginar. A veces echar un vistazo a lo que otros han desarrollado al preparar su presentación puede servir de inspiración.

Capítulo 12

Diez (+1) comunicadores en público

En este capítulo

- Steve Jobs, el número uno
- Qué hace a un gran comunicador
- Expertos oradores en lengua española

Alo largo del libro he hablado de grandes comunicadores en público. Muchos de ellos son casi míticos. Desde mi punto de vista, el mejor comunicador del mundo corporativo ha sido Steve Jobs. El presidente Obama —otro gran comunicador— se ha referido a él en alguna ocasión como “la representación del sueño americano” y publicaciones tan prestigiosas como *Financial Times* y la revista *Time* le nombraron personaje del año.

Habrá muchas personas que consideren que todas estas distinciones son fruto de su aventura empresarial, de su carácter innovador y de su visión estratégica. Y tienen razón. Pero personajes de estas características ha habido muchos. Lo que ha hecho diferente a Steve Jobs ha sido su carisma y su gran capacidad de comunicación. Seguramente es uno de los líderes empresariales que más libros y artículos han protagonizado dentro del mundo de la comunicación en público. Los vídeos de sus presentaciones y conferencias reciben cada día miles de visitas y son una fuente de inspiración para un gran número de líderes políticos y empresariales; de hecho, muchos de ellos le imitan.

La perseverancia es la característica más importante de Jobs:

concentrarse siempre en el mensaje principal, desarrollar una historia memorable y, por supuesto, dedicar muchas horas a preparar la presentación y a ensayar. Verle y escucharle es toda una lección sobre cómo comunicar en público. Hay que lamentar que ya sólo es posible hacerlo en vídeo. Recomiendo muy vivamente dedicar unos minutos a su memorable intervención en la Universidad de Stanford: http://stanford.io/YhHS1.

Pero hay muchos otros grandes comunicadores. Algunos tienen una gran exposición mediática y otros menos, pero su capacidad de persuadir a través de la comunicación es extraordinaria y digna de mención. He pedido a varias personas del mundo de la empresa, la enseñanza y la comunicación que compartan en este libro quiénes son desde su punto de vista los mejores comunicadores en público que conocen. El resultado ha sido muy variado y merece la pena repasarlo, ya que todos ellos han reflejado su opinión experta. Ellos son también, todo hay que decirlo, grandes comunicadores en público.

Entre todas sus propuestas he seleccionado once por una cuestión de espacio y síntesis. He incluido también un enlace a un vídeo de una charla de cada uno de ellos para que puedas juzgar por ti mismo y disfrutar de sus palabras.

Jorge Valdano

Ex jugador y ex director general del Real Madrid. Según Josu Ugarte, presidente de Mondragón Internacional, “Valdano transmite en sus conferencias y presentaciones en público credibilidad, humildad y honestidad, y combina con mucha precisión el lenguaje con imágenes emocionantes”. Añade Ugarte que el ex deportista de élite “maneja los silencios magistralmente”. http://bit.ly/WPGRgU

Marcos de Quinto

El presidente de Coca Cola Iberia es, para Felipe Llano, director general adjunto de ESIC, un auténtico referente de comunicador en público. Destaca de él “su estilo de comunicación y liderazgo”. Sin duda, su carácter directo y a veces provocador genera una empatía inmediata con la audiencia. http://bit.ly/UCubvv

Núria Vilanova

Presidenta de Inforpress, es la referencia que propone Juan Fernández-Aceytuno, director general de Sociedad de Tasación y fundador de Know Square. De ella dice que “Es una gran comunicadora, sobre todo por su humildad, porque continuamente quiere aprender, porque es una maestra de la escucha activa, porque está atenta a las señales, a los signos, a las tendencias. Y eso la hace no sólo comunicar bien, sino que los demás aprendamos de ella. Es de esas personas que contagian pasión y ambición por comunicar bien”. http://bit.ly/14rzFMo

Guy Kawasaki

Cofundador de Alltop.com y uno de los primeros ejecutivos de marketing de Apple, es según Marina Specht, VP de MRM Worldwide, “un *showman* de primer nivel”. “Verle en directo es una experiencia difícil de olvidar por su energía, desparpajo y la forma en que interactúa con el público.” Es además un entusiasta de la comunicación en público y autor de la regla 10/20/30, por la que impone a las personas que quieren hacerle una presentación un máximo de 10 diapositivas durante veinte minutos y con una fuente de texto de tamaño 30. http://bit.ly/cA71gz

Mario Alonso Puig

Médico, autor y experto en liderazgo, es, para Ángel María Herrera, presidente de Bubok y fundador de la Fundación Iniciador, un gran referente en el mundo de la comunicación en público ya que “sabe usar los recursos corporales, entretiene, fluye y tiene un gran conocimiento de los temas [de los] que habla”. http://bit.ly/TI7ZfP

B. J. Fogg

Profesor de la Universidad de Stanford y experto en innovación y cambio del comportamiento, es,en opinión de Rafael Ortiz, director de Marketing y Ventas para Europa de Graco, un gran maestro de la comunicación en público: “Se muestra cercano al público, interactúa con él, le pone a trabajar y consigue que todo el mundo se marche con la sensación de haber

aprendido algo realmente valioso.” “Es un mago de la persuasión.” http://bit.ly/lYzfpI

Marc Bolland

CEO de Marks & Spencer, es, para Sebastián Cebrián, director general de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación), “un excelente comunicador que suma a la reputación de la marca de su organización y de lo que representa”. Bolland “controla los tiempos y los mensajes y hace que el oyente se sienta parte de la historia y comparta el mensaje”. http://bit.ly/UFou2n

Felipe González

Ex presidente del gobierno de España, en opinión de Daniel Romero-Abreu, CEO de Thinking Heads, el “mejor comunicador del mundo hispanohablante”. Valora “el impacto excepcional de sus intervenciones, ya sea ante grandes audiencias o en foros con pocas personas. Tiene la gran virtud de tomar la energía de la audiencia y devolvérsela, mejorada, amplificada y refinada, en forma de un discurso. Alterna profundidad y gravedad sin perder el equilibrio con la ironía y la cercanía para que el mensaje deje mejor huella en la audiencia”. http://bit.ly/127D8wR

Sebastián Álvaro

Periodista, escritor y creador del programa *Al filo de lo imposible*, es también según Daniel Romero-Abreu un gran maestro de la comunicación en público. Combina “la precisión y el rigor de un documental excepcionalmente ensamblado con la emoción del directo. Logra un impacto excepcional en la audiencia al revivir experiencias y emociones de sus aventuras a través de la imagen”. http://bit.ly/WVL4Ph

Moisés Naím

Escritor y experto en economía internacional del Carnegie Endowment for International Peace, es, al parecer de Cristina Manzano, directora de *Foreign Policy* en español, un gran comunicador que “permite tocar y

llamar la atención sobre los temas más profundos y controvertidos de una manera inesperada". Utiliza Naím "un tono coloquial, nada pomposo, en ocasiones con un toque incluso burlón". Es "un gran acuñador de términos que capturan en imágenes complejos conceptos". http://bit.ly/Y6Y9Vf

Julio Anguita

Intelectual y ex secretario general del Partido Comunista de España, es para Juan Luis Polo, CEO de Territorio Creativo, un gran referente en comunicación en público. "Su puesta en escena es impecable, en términos de presencia, cadencia de su discurso, capacidad de dirigirse a todo el auditorio y su habilidad para narrar historias perfectamente ligadas a la temática que expone." Es un gran experto en "la impostación de su voz en los momentos clave, lo que le permite la atención de la audiencia". http://bit.ly/hciOEc

Lógicamente la lista de grandes comunicadores es mucho más amplia. Nombres como Pilar Jericó (sugerido por Almudena Rodríguez Tarodo), Cristina Garmendia (sugerido por Daniel Romero-Abréu), Joan María Nin y Ana Pastor (sugeridos estos dos últimos por Núria Vilanova), Emilio Duró (sugerido por Ángel María Herrera), Tal Ben-Shahar (sugerido por Rafael Ortiz) o Bill Clinton (sugerido por Marina Specht) son también referentes a seguir.

Hablar en público para Dummies

José María Palomares

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

© José María Palomares, 2013

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2017

Para Dummies es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España) www.planetadelibros.com

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.

…For Dummies y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas utilizadas bajo licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

Primera edición en libro electrónico (epub): mayo de 2013

ISBN: 978-84-329-0124-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona - Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com

Planetahipermedia.com

Cursos online de la mano de los mejores especialistas

¿SOBRE QUÉ QUIERES FORMARTE?

Branding y Marketing / Estrategia / Creatividad e Innovación

Negocio y Ventas / Liderazgo y Motivación / Gestión d Talento

Planetahipermedia.com es una plataforma de formación online a tu medida en la que encontrarás cursos online sobre habilidades directivas- realizados por los autores de los libros de empresa más vendidos-, cursos de idiomas y cursos sobre temáticas de formación continua, así como espacios para la comunicación y la interacción con otros usuarios.

Planetahipermedia.com tiene mucho que ofrecerte, ¡descúbrelo!

Conviértete en el profesional que todos querrán
#AprendeConLosMejores

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!